UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y DE NEGOCIOS- ECACEN

MODULO CURSO ACADÉMICO

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

BOGOTA – COLOMBIA

2009

COMITÉ DIRECTIVO

JAIME ALBERTO LEAL AFANADOR
Rector

GLORIA C. HERRERA SANCHEZ
Vicerrector Académico

ROBERTO SALAZAR RAMOS
Vicerrector de Medios y Mediaciones pedagógicas

MARIBEL CÓRDOBA GUERRERO
Secretaria General

LEONARDO URREGO
Director de Planeación

EDGAR GUILLERMO RODRÍGUEZ D.
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

MÓDULO CURSO ACADÉMICO
FUNDAMENTOS ADMINISTRACIÓN

La edición de este módulo estuvo a cargo de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD.

Derechos reservados:
©2006, Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD
Vicerrectoría de Medios y Mediaciones pedagógicas, Bogotá D.C.
Tel (57)1-344-3700
ISBN

PRESENTACIÓN

El Interés por conocer los temas propios de la tarea administrativa hace necesario descubrir e investigar este campo con mentalidad creadora y participante.

Dentro de las diversas concepciones o corrientes que han surgido a través de la historia del pensamiento administrativo, las cuales han contribuido al desarrollo de la administración, existen ciertos elementos que son comunes y que de una u otra forma aparecen como condiciones básicas para lograr una eficaz y eficiente gestión organizacional.

Bajo estas consideraciones, se han desarrollado fundamentalmente los contenidos relacionados con los antecedentes de la administración, Proceso Administrativo, funciones gerenciales de vital importancia para la operatividad del quehacer empresarial y organizacional. De tal forma, el módulo lleva al estudiante a discernir y a reflexionar sobre la importancia y aplicación de los fundamentos de Administración.

Así, La Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN, de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD, espera contribuir a que a través de su proceso de autoformación y autoaprendizaje, el estudiante de los diferentes programas de educación superior cualifique, enriquezca y fortalezca su criterio profesional en pro de su gestión profesional, que redunde en un productivo desarrollo de la economía nacional, regional, local y comunitaria, con responsabilidad social, sostenibilidad y solidaridad.

GUÍA METODOLÓGICA

El Módulo se encuentra diseñado para que los estudiantes desarrollen el proceso de aprendizaje de forma concadenada, y que es complemento y soporte acorde con la guía de actividades del curso académico que lleva el mismo nombre.

La idea es que el trabajo que se desarrolle con base en la temática de este curso académico, proporcione los conocimientos fundamentales que le permita seguir abordado y profundizando en las áreas de fundamentos de la administración.

Es importante que recuerde que el desarrollo de su proceso de aprendizaje es su responsabilidad y se sustenta a partir de los principios del aprendizaje autónomo, involucrando entre otras, competencias: interpretativas, argumentativas, propositivas, cognitivas desarrolladas en el acto pedagógico. El desarrollo de estas competencias hace que el estudiante diseñe ambientes y momentos determinados, dando un orden a su proceso de aprendizaje desde su propio criterio. Por lo tanto, es necesario que usted para lograr un mejor trabajo, se apoye en la guía didáctica la que le permitirá asumir su estudio de forma clara y efectiva.

Al iniciar el estudio, de cada unidad es importante que la lea completamente para que de esta forma pueda tener una visión general del tema, posteriormente aborde las temáticas de forma detenida y profundice en estas para que de esta forma logre apropiarse del conocimiento.

Las actividades de aprendizaje que conducirán al estudiante a desarrollar las competencias de este curso académico se describen a continuación : Actividad previa, actividad de ejecución y actividad evaluativa; estas actividades le permiten al estudiante: reconocer, profundizar y transferir; la primera menciona el reconocimiento a su entorno y todo lo que lo rodea, desarrollando sentido crítico;

en segundo lugar, encontramos que el estudiante tiene que saber qué puede hacer con lo que sabe, para construir conocimiento; por último, transferir significa que puede comunicar y aplicar lo aprendido y lo hace ver de una forma clara y coherente con el objetivo del curso.

Dentro del proceso es importante destacar la autogestión del conocimiento basada en el desarrollo de autonomía y disciplina vista como la actitud y la voluntad de conocer más sobre las temáticas trabajadas y cumplir con el tiempo y los procesos necesario para garantizar que el conocimiento adquirido sea de calidad y útil para el desempeño profesional.

Adicional a lo expuesto anteriormente y para lograr mayor éxito en el desarrollo de la guía, se propone considerar los siguientes factores:

- El manejo del tiempo estableciendo y cumpliendo un horario de estudio.
- Lectura autor regulada de cada una de las temáticas incluidas en el módulo.
- Elaboración de cuadros sinópticos y mapas conceptuales.
- Los trabajos deben estar escritos en el lenguaje técnico apropiado y concerniente a los temas tratados.
- En cuanto a las estrategias de trabajo, se utilizarán el estudio individual, el trabajo en pequeños grupos y en gran grupo.
- El acompañamiento tutorial se dispone en el marco de la inclusión de las Tics en el proceso de aprendizaje a distancia donde se generan espacios de movilidad del pensamiento y que a su vez permita ensayar, probar y explorar acciones educativas de acuerdo con las dinámicas actuales superando las limitaciones de espacio y tiempo, creando nuevos ambientes de aprendizaje y democratizando la distribución de saberes.

- Otro elemento importante para apoyar el proceso de formación de los estudiantes es el portafolio. El portafolio es la colección de trabajos que

realiza el estudiante durante su proceso de aprendizaje, este involucra las biografías de sus trabajos y sus reflexiones. Debido a que el portafolio contiene un ramo amplio de trabajos, ficciones, poemas, ensayos, entre otros, los estudiantes comienzan a ver de manera diferente lo que están desarrollando, de esta manera se amplía el horizonte de conocimientos.

INTRODUCCIÓN

Los tiempos han cambiado y con ello han cambio las formas de producción y organización al interior de las empresas.

Lo que era valido a mediados del siglo XX, hoy ha sido modificado o se encuentra en des uso, los principios de orden productivo, de satisfacción del cliente y de calidad han modificado su requerimientos y estándares.

El mundo se enfrenta hoy con fenómenos de globalización que derrumban fronteras permitiendo un acceso a los nuevos mercados, para lo cual es necesario contar con las mejores ventajas competitivas, ya que los rápidos avances tecnológicos han dado paso a la incursión de la humanidad en la sociedad del conocimiento, apoyando así el acceso fácil a la información desde su fuente primaria, de igual forma los avances comunicativos que no requieren la presencia física de los interlocutores.

En este momento de la historia es necesario que las personas y empresas que deseen permanecer en entorno, desarrollen nuevas formas de hacer su trabajo, mediante la investigación y la innovación de sus procesos.

En este ambiente cambiante solo el mejor preparado es capaz de resistir y sobrevivir, de igual forma como las empresa y organizaciones se encuentran constituidas con individuos, a ellos es a quienes se les exigirá un liderazgo para el jalonamiento de los procesos de innovación, de igual manera deberán desarrollar competencias que puedan en momentos determinados beneficiar su desempeño y la gestión en su labor.

Para alcanzar los propósitos, los retos y las expectativas que genera este cambio es necesario alcanzar la mejora continua en los procesos administrativos.

GLOSARIO

Administrativista: Persona que se dedica a la investigación y al estudio de las teorías, técnicas y prácticas administrativas. También se dice de quien practica la administración en forma científica

Alternativa: Opción entre dos situaciones

Amplitud: Tramo de control. Número de individuos que se supervisan.

Arte: Conjunto de preceptos o reglas necesarios para hacer bien una cosa. Virtud, disposición, habilidad. Arte de administrar: conjunto de preceptos y reglas para la creación, organización, sostenimiento, progreso y funcionamiento de las organizaciones administrativas. Conjunto de reglas necesarias para hacer bien una cosa. Habilidad para utilizando lo material, expresar una concepción.

Autocontrol: Capacidad independiente y autónoma para ejecutar actividades de inspección, comprobación, vigilancia, verificación, confrontación, medición, manejo o conducción de una acción. Hacer por sí mismo una comparación de resultados. Auto-inspección.

Autoridad: Facultad, potestad para impartir instrucciones y/o para tomar decisiones.

Calidad: La totalidad de las características de un producto o servicio que le confieren aptitud para satisfacer necesidades establecidas e implícitas.

Cambio organizacional: Proceso de innovación, transformación, diferenciación o evolución estratégica, estructural y/o de funcionamiento de una organización.

Capital: Caudal, patrimonio. Conjunto de bienes no destinados al consumo sino a la generación de otros bienes.

Ciencia: Conocimiento cierto de las cosas por sus principios, causas y efectos. Cuerpo de doctrina (teoría) metódicamente formado y ordenado, que constituye un ramo particular del saber humano.

Clasificación de las funciones: Agrupamiento y ordenamiento específico de oficios, tareas y actividades de acuerdo con factores, criterios, variables, elementos y/o variables establecidos

Cliente: Destinatario de un producto provisto por el proveedor.

Cliente Externo: Persona u organización que recibe un producto o servicio y que no es parte de la organización que lo provee.

Cliente Interno: Persona o departamento que recibe un producto, servicio o información (Output) que sale de otra persona o departamento de la misma organización.

Cohesión: Grado de unión entre los individuos que integran un grupo.

Comité: Grupo de trabajo que se encarga de ejecutar alguna labor específica.

Componentes de la organización: Elementos que intervienen en la entrada, el funcionamiento y/o el resultado del funcionamiento de los sistemas, subsistemas y operaciones.

Comunicación: Trato, intercambio correspondencia de ideas u objetos entre dos o más personas.

Conferencia: Comunicación unilateral del expositor ó instructor hacia la audiencia.

Consultor: Persona especializada que da su parecer y recomienda la mejor forma de hacer las cosas.

Consumidor: Es una persona u organización que demanda bienes o servicios.

Control: Comparación de resultados con lo planeado, inspección, fiscalización, intervención.

Control de la Calidad: Técnicas y actividades de carácter operativo, utilizadas para satisfacer los requisitos de Calidad de un producto o servicio.

Comprador: Cliente en una situación contractual.

Contratista: Proveedor en una situación contractual.

Coordinación: Acto de poner de acuerdo a un grupo de personas para una acción determinada. Ajuste armónico para efectuar.

Coordinación: Disponer las cosas metódicamente para efectuar la acción.

Coyuntura: Articulación de situaciones. Oportunidad.

Decisión: Selección racional de un curso de acción entre varias alternativas

Demanda: En economía se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor.

Delegación: Encargo o representación por medio de estatutos o normatividad pertinente, en cabeza de terceras personas para ejecución de funciones y ejercicio de atribuciones específicas. Acción de facultar a una persona para que represente a otra o a una entidad.

Determinación de objetivos: Declarar y postular cualitativa y cuantitativamente (Dimensionamiento en términos de momento, lugar y especificaciones, características y atributos pertinentes) de los resultados de la ejecución de estrategias, acciones y operaciones.

Diagnóstico: Proceso de investigación que partiendo de un marco teórico, un modelo normativo o un deber ser inspirado en teorías y/o técnicas administrativas, interdisciplinarias y transdisciplinaridad, observa, describe, confronta y analiza todas las condiciones de la situación actual que se aparten del referente y establece un plan de acción, de mejoramiento y de desarrollo para introducir gradualmente el cambio organizacional requerido para acercar la organización al nivel de la situación deseada.

Dirección: Guía, instrucción, orientación, mando

Economía: Es una ciencia social que estudia los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios

Efectividad: Grado con el cual se alcanzan los objetivos.

Eficiencia: Grado en el cual los recursos contribuyen a la productividad.

Entorno: Conjunto de macro y/o micro variables, fuerzas y factores externos a una empresa u organización, sector o sistema económico, controlable y no controlable, directo e indirecto, entre los cuales existe o puede existir una relación de interdependencia o de influencia, a corto, mediano y/o largo plazo.

Estándar: Nivel de actividad que sirve como modelo para evaluar la ejecución.

Estrategia: Plan amplio y general para alcanzar objetivos a largo plazo

Estructura: Distribución y orden de las partes de un todo.

Evaluación: Valorar. Administrativamente: establecer la contribución a los objetivos y los recursos.

Expectativas: Esperanzas fundadas en una probabilidad de ocurrencia de un fenómeno o evento.

Factibilidad: Que es posible. Que se puede hacer.

Factores de producción: Talento humano, dinero, obras civiles y construcciones, maquinaria, equipos, herramienta, materia prima, materiales

insumos y suministros necesarios para ejecutar procesos de producción de bienes y servicios.

Fenómeno: Apariencia o manifestación material y espiritual.

Fuerza de motivación: Prioridad de deseos que obligan a seguir un tipo determinado de conducta.

Grupo formal: Grupos de personas reunidas por voluntad expresa de las organizaciones de acuerdo con la distribución de la estructura de relaciones internas.

Grupo informal: Reunión de personas que se unen espontáneamente por afinidad.

Índice: Número relativo que indica la variación de las magnitudes estadísticas.

Jerarquía: Escala que conforman los jefes, desde el nivel más alto hasta el más bajo.

Jerárquico: Relativo al orden, a la graduación., Nivel de autoridad que proporciona una jerarquía.

Liderazgo: Capacidad de influencia sobre los demás. Condición de líder o ejercicio de sus actividades. Ir a la cabeza. Acción de dirigir el comportamiento de otros hacia el logro de objetivos.

Macroeconomía: Estudio global de la economía en términos del monto total de bienes y servicios producidos, el total de los ingresos, el nivel de empleo.

Madurez: Desde el punto de vista del liderazgo es la habilidad para ejecutar trabajo, asumir responsabilidades y desear el éxito.

Marketing: Vocablo inglés para denominar la mercadotecnia. Actividad encargada del manejo de los problemas comerciales.

Materias primas: Son los materiales extraídos de la naturaleza que nos sirven para construir los bienes de consumo. Se clasifican según su origen: vegetal, animal, y mineral.

Medida correctiva: Acción para corregir las desviaciones, fallas o errores cometidos en el trabajo para eliminar las causas que las han producido. Requiere a partir de ese momento llevar la actividad a cumplir los estándares fijados.

Mercado: Es cualquier conjunto de transacciones, acuerdos o intercambios de bienes y servicios entre compradores y vendedores

Microeconomía: Es una parte de la economía que estudia el tipo de comportamiento económico de agentes individuales, como pueden ser los consumidores, empresas, trabajadores e inversionistas; así como de los mercados que comprenden las áreas.

Modelo: Representación de un conjunto de conceptos.

Motivación: Impulsar la causa o razón que mueve a la acción. Estado interno del individuo que genera comportamientos que contribuyen el logro de un objetivo.

Organización: Conjunto de personas interrelacionadas con un propósito determinado.

Organismo: Compañía, sociedad, firma, empresa o institución, o parte de éstas, pública o privada, que posee su propia estructura funcional y administrativa.

Percepción: Interpretación de un mensaje verbal o no verbal según la forma como lo recibe el individuo.

Planeación: Función gerencial del proceso administrativo que formula una Proyección empresarial ú organizacional.

Política: Marco de referencia que guía el curso de la acción. Filosofía de la empresa. Directriz u orientación administrativa a seguir en el proceso de toma de decisiones en un nivel y momento preestablecidos en el funcionamiento de un sistema.

Ponderación: Acción de examinar algo con cuidado.

Ponderar: Examinar con cuidado.

Producción: En la economía es la creación y procesamiento de bienes y mercancías, incluida su concepción, su procesamiento en las diversas etapas y la financiación ofrecida por los bancos

Pronósticos: Predicción de eventos futuros con base en series de tiempo históricas.

Premisa: Primera proposición. Consideración previa.

Presupuesto: Descripción de los planes y resultados esperados en términos numéricos.

Principio: Verdad fundamental que se tiene por tal en un momento dado y que explica las relaciones entre dos o más conjuntos de variables. Primer instante del ser de una cosa, Fundamento.

Procedimiento: Método para proceder secuencialmente en la ejecución de un acto.

Proceso Administrativo: Secuencia formal de funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control, a través de la cual se establece la situación actual de una empresa ú organización, se analiza y se evalúa su entorno, se formulan planes, se definen estructuras, cargos, funciones y procedimientos, se gestionan, se asignan, se manejan y se transforman factores de producción, para cumplir la misión y el objeto social de una empresa ú organización.

Proceso: Conjunto de las fases de un fenómeno. Actuación, trámite, procedimiento. Conjunto de fases sucesivas de una operación.

Proyecto: Designio o pensamiento de ejecutar algo. Diseño. Actividad programada cuidadosamente.

Rotación: Acción de rodar o rotar. Cambiar de sitios dentro de un mismo eje.

Satisfacción del Cliente: Es el resultado de entregar un producto o servicio que cumple con los requerimientos del cliente.

Servicio: Resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente, y por actividades internas del proveedor, con el fin de responder a las necesidades del cliente.

Sistema de la Calidad: Organización, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implementar la gestión de la calidad.

Tabular: Ordenar datos en forma de tabla. Computar.

Técnicas: Conjunto de procedimientos de una ciencia o un arte.

Tendencia: Propensión o inclinación hacia determinado punto o fin.

Teoría: Conocimiento especulativo considerado con independencia de toda aplicación. Serie de leyes que sirven para relacionar determinado orden de fenómenos.

TABLA DE CONTENIDO1

PRIMERA UNIDAD ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION 21

OBJETIVOS 22

Introducción 23

Capítulo I 24

ORIGEN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO 24

Lección uno: Evolución de la Administración 24

Lección dos: Definición de la Administración 42

Lección tres: Características e importancia de la Administración 47

Lección cuarta: Principios generales de la administración 52

Lección quinta: Práctica de la Administración en la Actualidad 60

Capítulo II 65

TEORIAS ADMINISTRATIVAS 65

Lección uno: Teoría Científica 65

Lección dos: Teorías Clásica de la Administración 72

Lección tres: Teoría Humanística y de las relaciones humanas 78

Lección cuarta: Teorías Estructuralista de la Administración 95

Lección cinco: Megatendencia administrativa 108

Capítulo III 125

LA INFLUENCIA DE LA ADMINISTRACION 125

Lección uno: Ética en la Administración 125

Lección dos: La Administración como Ciencia Técnica y Arte 132

Lección tercera: La Problemática actual de la Administración 146

Lección cuarta: La importancia de la Administración de Empresas 151

Lección quinta: Perfil del administrador del futuro 157

SEGUNDA UNIDAD 165

PROCESO ADMINISTRATIVO 165

Objetivos 166

Introducción 167

Capítulo I 168

PREVISIÓN Y PLANEACIÓN 168

Lección uno: Proceso administrativo **168**
Lección dos: Previsión **173**
Lección tres: Planeación **178**
Lección cuatro: Pasos de la Planeación **186**
Lección cinco: Tipos de Planes **196**
Capítulo II **199**
ORGANIZACIÓN Y DIRECCION **199**
Lección uno: Organización **199**
Lección dos: Departamentalización **204**
Lección tres: Jerarquización **211**
Lección cuatro: La Dirección **217**
Lección cinco: Competencias de la función de dirección **223**
Capítulo III **229**
COMUNICACION Y CONTROL **229**
Lección uno: Comunicación **229**
Lección dos: El proceso de la comunicación **234**
Lección tres: Control **240**
Lección cuarta: Pasos principales del proceso de control **244**
Lección cinco: Sistemas y herramientas de control **251**

PRIMERA UNIDAD

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

OBJETIVOS

Ubicarse como estudiantes en el ámbito de las ciencias y técnicas administrativas y reconocer la importancia de la administración como medio para la solución de problemas que afectan el desarrollo económico, social y el bienestar humano.

Analizar los conceptos inherentes a la disciplina para establecer la interrelación entre estos.

Explicar la universalidad de la Administración en el panorama teórico actual.

Precisar los Fundamentos de la Administración y su influencia en el quehacer humano.

Ubicar la época en la cual la estructura, funcionamiento de las empresas y racionalización del trabajo, se toman como objeto de estudio científico

Conocer los nombre de los autores denominados clásicos, que aportaron las primeras investigaciones y estudios y dieron origen al nacimiento de la ciencia y la técnica de la administración.

Introducción

En el mundo de la administración pueden observarse diferentes tópicos: entre ellos, su universalidad, la importancia que ella ha tenido ó el papel que ha jugado en el desarrollo del quehacer del hombre y las formas en las cuales esas prácticas y los saberes construidos a través de ellas se han definido. El tema se descompone en las siguientes partes: su alcance, el papel de la administración a través de las diferentes etapas de la evolución de la civilización, los antecedentes de lo que propiamente podría denominarse Administración y finalmente y de manera muy ligera, aspectos de algunas de las principales escuelas ó teorías del pensamiento administrativo.

Capítulo I

ORIGEN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

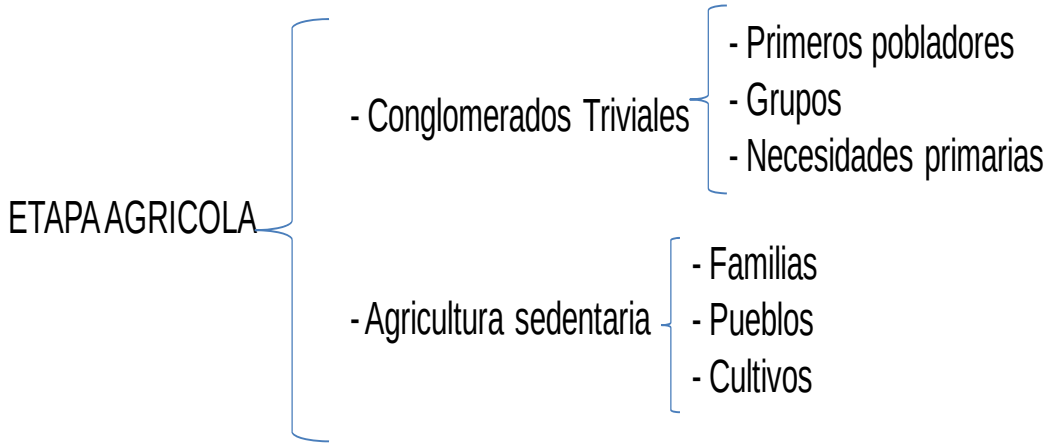
Lección uno: Evolución de la Administración

Al igual que todas las disciplinas, la Administración, tiene un origen histórico, ligado en éste caso a las comunidades indígenas. En estas primeras agrupaciones surgieron líderes que organizaban las actividades de los otros. El hombre primitivo se dedicaba a la caza de animales, que le exigía astucia, inteligencia y la necesidad de aprender a cazar colectivamente o en grupo. Es de suponer que debió existir alguna forma de organización, de distribución de trabajo, de asignación de tareas bajo el mando de un jefe. Ese jefe primitivo es el símbolo lejano de la "autoridad" que hoy conocemos como mando. Tomaba decisiones y se imponía a los demás por la fuerza, o por su destreza, o por ser astuto y arriesgado o por su don de gentes, o por lo que se consideraba un dios o persona con atributos divinos.

Las primeras empresas que se conocieron se dedicaron a actividades como la caza, la pesca y la recolección de frutos específicamente en las agrupaciones nómadas. Cuando las sociedades cazadoras comenzaron el desarrollo de la agricultura y la domesticación y el cuidado de animales la especialización de tareas se hizo más urgente. Se dice por ejemplo como consecuencia que la mujer hubiera sido la recolectora de frutos y alimentos, mientras los hombres cazaban, fue ella la que se dedicó a la agricultura y fue ella quizás la que invento la alfarería y las artes de hilar y tejer. El hombre se dedicaba a la atención y la cría de animales al pulimento de piedras y la construcción de herramientas. La organización, la distribución del trabajo y el ejercicio de la autoridad ocurrían, al principio, dentro de la familia, a tal punto que con el avance de la agricultura, las sociedades primitivas se asentaron

y formaron aldeas lo cual trajo nuevas formas de vida y sistemas administrativos que rebasaban el ámbito puramente familiar.

Etapa Agrícola



Conglomerados Triviales: Los primeros pobladores de la tierra se reunieron en grupos, comúnmente formados por parientes, o descendientes de un mismo tronco. Buscaban comunidad y facilidad para resolver sus incipientes necesidades.

Necesidades Alimenticias Elementales: El "arrastre" o sea el procedimiento que utilizaban para cazar en la edad de los glaciales, indica un proceso administrativo que se manifiesta desde el momento en que se emplea un esfuerzo común coordinado, los mamuts eran acorralados y arrojados desde un abismo, con el objeto de destazarlos y comérselos.

Agricultura Sedentaria: La magnitud de los pueblos, la dificultad de la caza y la necesidad de encontrar mejores alimentos dieron el nacimiento al concepto agrícola y el cultivo cíclico.

Necesidades de Vestido y Techo Elementales: Los pueblos antiguos multiplican su complejidad, con lo que surgen necesidades primarias, ropa para protegerse de las inclemencias del tiempo, así como las primeras moradas distintas a las cuevas.

Interpelación de los grupos humanos: El proceso administrativo se inicia con el hombre inteligente, variando su intensidad de acuerdo con la etapa de la civilización, y sobre todo en función de los elementos disponibles. No sólo se encuentran vestigios del proceso administrativo en Egipto, China, Grecia, Roma y demás pueblos de la antigüedad sino también en las comunidades indígenas de América.

Vestigios en América: Particularmente en México, encontramos vestigios del proceso administrativo entre las diferentes corrientes indígenas, sobresaliendo las acertadas direcciones de Tlacaelel y de Netzahualcoyolt, quienes con orden y prácticas adecuadas condujeron a sus pueblos.

Establecimiento de feudos y consolidación de la nobleza: Confucio, el sabio chino, legó reglas del proceso administrativo para ser aplicadas en la administración pública. En esta perspectiva considera que "los administradores públicos deben de ser de conducta ejemplar, y se escogerán honestamente, sin egoísmo, a las personas capaces".

Creación de los Ejércitos para Defender y Conquistar: La hostilidad, producto de la envidia o de la codicia, requirió de la

preparación de grupos armados que pudieran ayudar a proteger la riqueza tribal, o acrecentarla, en caso de anexar otros pueblos. Surgen los ejércitos y sus jerarquías.

Fortalecimiento de las Religiones y Surgimiento del Sacerdocio: La necesidad de la deidad y la búsqueda del trascendente da origen a las creencias, y hace surgir al cuerpo sacerdotal, que adquiere poder paralelo al del ejercito y al de los jefes tribales.

Esfuerzos de Conquista o Formación de Alianzas: La defensa de las fronteras naturales y la ambición desbordan los limites de los pueblos; así mismo, se generan anexiones, o acuerdos, para sumar fuerzas y permitir núcleos mejor organizados.

Requerimientos Migratorios por Saturación: Las presiones de población en los espacios limitados provocan expediciones a nuevas tierras. También la intolerancia obliga a las migraciones, en busca de nuevos horizontes y mejores sistemas de vida.

Tecnificación de la Producción de Alimentos: La identificación de los problemas agrícolas, permitió planeación, diseño de sistemas, uso de herramientas y maquinaria, que han asegurado los rendimientos del campo.

Transición de la fuerza Animal a la Mecánica: La dependencia de la fuerza bruta humana, o de las bestias, se ve liberada con el advenimiento de implementos mecánicos, que ayudan y hacen posible garantizar la preparación del campo, su siembra, fumigación, cosecha y, en general, aprovechamiento directos e

indirectos, todo esto propicia el éxodo del campo, ya que en los países industrializados, menos del 5% labora en estos menesteres.

Desarrollo de la Investigación Genética: Los estudios del origen biológico y la evolución de las especies vegetales y animales, han permitido semillas y especímenes mejorados, no sólo en sus condiciones intrínsecas, sino en su respuesta a su medio ambiente y a su supervivencia.

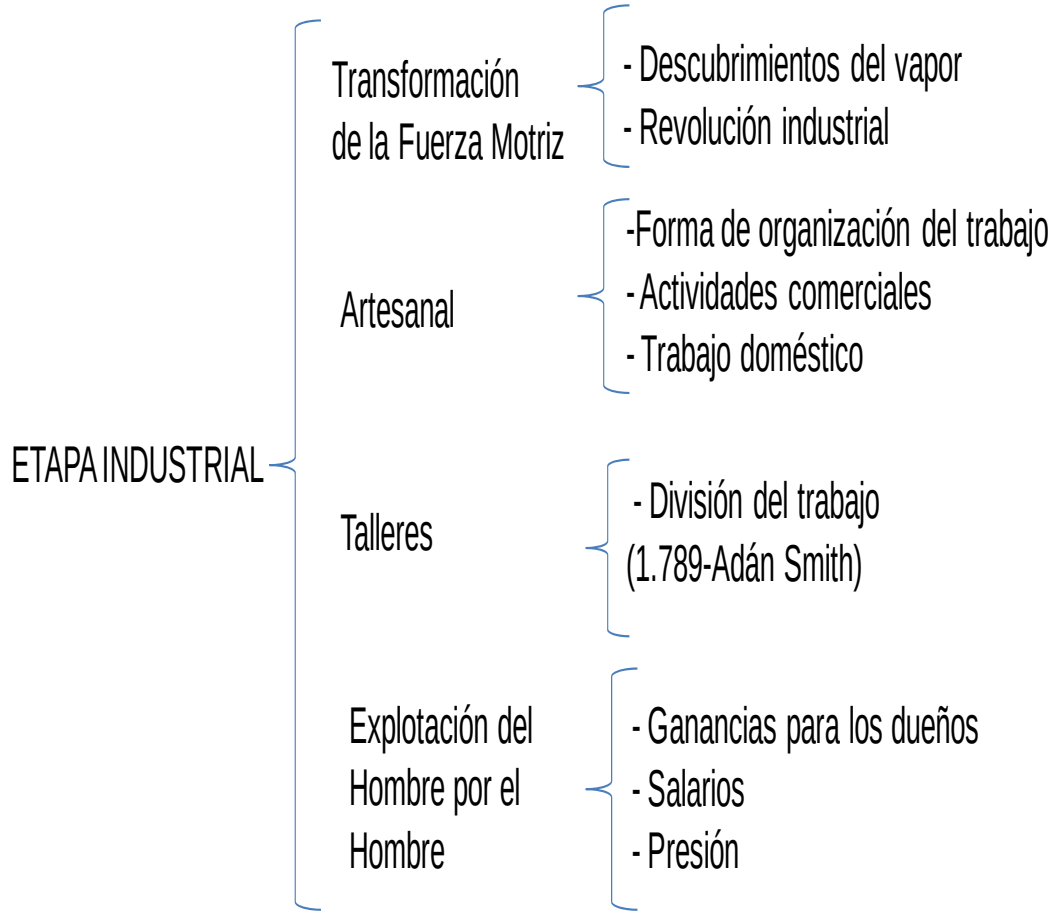
Producción en Gran Escala de Productos Alimenticios: El proceso administrativo, aplicado a la etapa agrícola ha hecho posible que los países avanzados produzcan cantidades y variedad de alimentos vegetales y animales en exceso a sus requerimientos. Se ha roto con el esquema de autoconsumo, que en casos como el de México, representa un porcentaje sustancial del esfuerzo en este sector económico (muchos campesinos, mínima organización y rendimientos magros).

Disponibilidad de los Productos alimenticios: El proceso administrativo ha permitido no sólo producir los alimentos. Sino lograr su preservación, congelación y transportación.

Industrialización de los Productos Alimenticios: El proceso administrativo utilizado en la agro-empresa, garantiza la transformación de los productos del campo.

Etapa Industrial

Esta etapa se destaca por las siguientes características:



Transformación de la Fuerza Motriz: Los descubrimientos del vapor y otros métodos para ayudar a liberar el esfuerzo humano y multiplicarlo, hacen posible el inicio de la denominada revolución industrial, la cual se localiza primero en Inglaterra y se extiende a la Europa continental.

Necesidades Elementales Generalizadas: Al acrecentarse las necesidades de los individuos en número y en complejidad surgió una mayor demanda de satisfacciones, las que fueron producidas en diversos talleres artesanales. Dichos satisfactorios permitieron el inicio del comercio en gran escala y el intercambio de productos; todo ello apoyado en un proceso administrativo, variando en su intensidad, según el tipo de lugar de aplicación.

Evolución del concepto Artesanal: La creciente demanda de satisfacciones debilita a los gremios y corporaciones, dando preámbulo a la industria que surgió en la llamada revolución industrial inglesa. El proceso administrativo varía en su aplicación y se enriquece en conceptos y principios.

Surgimiento de los Talleres: Uno de los autores que contribuyó a la variación del proceso administrativo fue el economista Adán Smith, que en 1789 mencionó el tema de la división del trabajo: "Un hombre extiende el alambre, otro lo endereza, un tercero lo corta, el cuarto afila la punta, el quinto prepara el otro extremo para recibir la cabeza. Para recibir la cabeza se necesitan dos o tres operaciones. Para ponerla es otro problema, blanquear el alfiler sigue en turno, e incluso él insertarlo en el papel es de suyo una especialidad; y así, el negocio indiviso de hacer un alfiler se ha dividido en 18 operaciones distintas, las cuales en algunas fabricas se realizan por diversos trabajadores las cuales en algunas otras se combinan".

Explotación del hombre por el hombre: Pero el hombre rico y el administrador deben de recordar esto: que la presión para obtener ganancias sobre el indigente y el obtener beneficios de

la necesidad de otros, está condenado por todas las leyes humanas y divinas. Defraudar los salarios de otra persona es un crimen que demanda la revancha del cielo. Finalmente el rico debe abstenerse religiosamente de disminuir las ganancias de sus obreros usando fuerza, fraude o tratos falsos; con mayor razón porque el hombre pobre es débil y sin protección y porque sus escasos recursos deben ser sagrados en proporción de su escasez.

Llamamiento a restablecer el orden Social: Que deben de organizarse y gobernarse las corporaciones de suerte que proporcionen a cada uno de sus miembros los medios más apropiados y expeditos para alcanzar el fin propuesto. Este fin consiste en que cada uno de los asociados obtenga el mayor aumento posible de los bienes del cuerpo, del espíritu y de la fortuna.

Formación de Imperio Británico: Inglaterra toma ventaja de los afanes industriales y establece un número importante de empresas que fabrican artículos en cantidades substanciales y que obligan a buscar mercados, principalmente sus colonias. La política del comercio Británico era la siguiente:

- El comercio internacional es esencial.
- Se requiere una marina mercante y de guerra poderosas.
- La balanza de pagos es vital.
- Las colonias americanas son áreas agrícolas, puntos de comercio y fuentes de riqueza.
- La fabricación de las colonias se debe evitar y prohibir.
- El comercio se debe hacer entre los miembros del imperio.

- El gobierno Británico es el que dirige el comercio del imperio.

Producción en gran escala: En 1913, se necesitaban casi 10 horas para armar un motor pero con estudios de ingeniería, el tiempo se bajó en un40% en sólo 6 meses, en el caso del armado de las carrocerías el resultado fue espectacular, de 12 horas y media a tan sólo 1 hora y media; debido a que se ideo una línea continua en movimiento, con 6 trabajadores surtiéndose de los lugares que guardaban las piezas, y agregándolas al auto en proceso de gestación y en movimiento acompasado en las bandas adecuadas.

Esfuerzos empíricos de los empresarios: A éste tipo de administradores se denomina frecuentemente así mismo como administradores prácticos. El argumento que emplean es que la practica hace al maestro y que se pueden administrar de manera eficiente sólo con el sentido común.

Ingeniería Industrial: Los estudios que realizaron todos estos expertos fueron acuciosos y cubrieron todos los ángulos; altura de la línea, tipos de bandas, poleas, ganchos y demás herramientas; velocidades y cuales operaciones se debían efectuar por los distintos operarios.

Motivación por incentivos económicos: "Si eres un hombre ambicioso, harás lo que este hombre te diga mañana, desde que amanece hasta que anochece. Cuando te mande levantar un lingote y caminar, lo harás, y cuando te diga siéntate y descansa, te sentaras; lo harás durante todo el día. Y lo que es mas no

replicaras. Así un hombre ambicioso hace lo que se le manda y no discute".

Esbozo de una teoría general administrativa: En la primera parte del siglo XX diversos autores buscan principios, establecen sistemas y desarrollan teorías que enmarcan los esfuerzos administrativos en un cuerpo de conocimientos sistemáticos.

Énfasis en las relaciones humanas: Entre más se comprende a la gente más se puede convivir con ellas, la comprensión genera el principio de las relaciones humanas. Esta identificación permite que los sujetos de mayor habilidad traten de conseguir la dirección aprovechando un mejor juicio, originalidad y sobre todo adaptación.

Mejoramiento por la sistematización: "El desarrollo de la industria y de los diversos sectores relacionados con ella, hasta las más modernas tecnologías de la electrónica, especialmente en el terreno de la miniaturización, de la informática, de la telemática y otros, indica el papel de primerísima importancia que adquiere en la interacción entre el sujeto y objeto del trabajo (en el sentido más amplio) precisamente esa aliada del trabajo, creada por el cerebro humano, que es la técnica. Entendida aquí no como capacidad o aptitud para el trabajo, sino como un conjunto de instrumentos de los que el hombre se vale en su trabajo, la técnica es indudablemente una aliada del hombre. Ella le facilita el trabajo lo perfecciona, los acelera y lo multiplica. Ella fomenta el aumento de la cantidad de producto destrabado perfecciona incluso la calidad de muchos de ellos. Es un hecho, por otra parte, que a veces la técnica pueda transformarse de

aliada en adversaria del hombre como cuando la mecanización del trabajo "suplanta al hombre" quitándole toda satisfacción personal y él estimula a la creatividad y responsabilidad; cuando la máquina reemplaza la mano de obra del hombre, desplazándolo, en la medida en que la tecnología avanza y se requiere menos personas para desarrollar las diferentes tareas.

Problemáticas políticas y campañas militares: La formación de naciones, los afanes de independencia y la creación de imperios, generan grandes campañas militares con esfuerzos administrativos para optimizar el uso de recursos escasos.

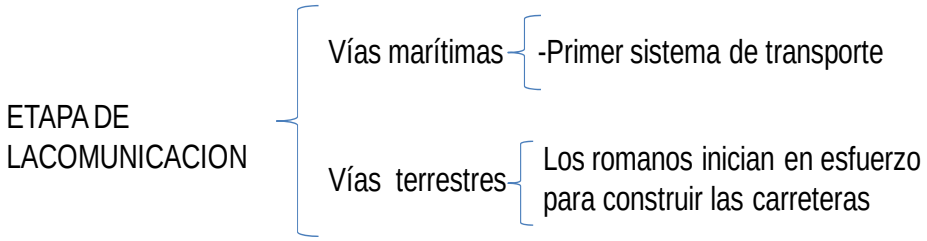
Mejores niveles de distribución de la riqueza: "La justicia ha de ser respetada, no solamente en la distribución de la riqueza, sino además en cuanto a la estructura de las empresas en que se cumple la actividad productora. Porque en la naturaleza del hombre se haya involucrada la existencia que, en el desenvolvimiento de su actividad productora, tenga posibilidad de empeñar la propia responsabilidad y perfeccionar el propio ser".

Desmembramiento de los sistemas coloniales: Surgimiento de un contexto mundial interactuante. Verse libre de la miseria, hallar con más seguridad la propia subsistencia, la salud, una ocupación estable; particular todavía más en las responsabilidades, fuera de toda opresión y al abrigo de situaciones que ofenden su dignidad de hombre; ser mas instruidos en una palabra, hacer, conocer y tener más para ser más: Tal es la aspiración de los hombres de hoy, mientras que un gran número de ellos se ven condenados a vivir en

condiciones que hacen ilusorio este legitimo deseo. Por otra parte los pueblos llegados recientemente a la independencia nacional sienten la necesidad de añadir a esta libertad política, un crecimiento autónomo y digno, social no menos que económico, a fin de asegurar a sus ciudadanos su pleno desarrollo humano y ocupar el puesto que les corresponde en el concierto de las naciones".

Etapa de la Comunicación

Esta etapa se caracteriza, entre otras cosas por lo siguiente:


ETAPA DE LACOMUNICACION
Vías marítimas
-Primer sistema de transporte
Vías terrestres
Los romanos inician en esfuerzo para construir las carreteras

Utilización de las vías marítimas para lograr contacto: Debido a su disponibilidad representó el primer sistema de transporte y aun en la actualidad es él más barato.

Utilización de las vías terrestres para lograr contacto: Los romanos articulan esfuerzos para construir las carreteras que unían sus vastos dominios. Las autopistas y redes de carreteras han disminuido las distancias y han acelerado las comunicaciones.

Imprentas como vehículos comunicadores**.** Los tipos móviles permitieron la posibilidad de libros y publicaciones, aceleraron el

proceso educativo y crearon sistemas libertarios que encendieron los movimientos revolucionarios y cercaron el avance de la Civilización.

Campañas exploratorias: Las limitaciones territoriales, el afán de aventura y los deseos de conquista hicieron posible las grandes epopeyas de México y el Perú. Hazañas militares, pero también grandes esfuerzos administrativos con resultados óptimos dados los recursos disponibles.

Esfuerzo integrador de los pueblos: La segunda mitad del siglo XIX marca el afán aglutinador de nacionalidades similares y surgen grandes naciones Europeas. También en América se generan múltiples ajustes post-independentistas y se determinan los territorios. México pierde la mitad de su territorio debido a su caos administrativo interno.

Apertura de territorios con el advenimiento del ferrocarril: Como medio de transporte en gran escala representa la primera solución para comunicar remotos territorios, probarlos y explotar sus recursos naturales.

Acercamiento con el telégrafo y el teléfono: La transmisión de los mensajes cifrados y más tarde la viva voz, acortó las distancias, y se vuelven un factor vital en el avance de la humanidad. El uso de satélite y la utilización de las ondas comunicadoras, son pilar fundamental en la etapa de comunicación.

Advenimiento del automóvil como vehículo comunicador: Su utilización no representa un símbolo de riqueza sino una forma de acelerar el desplazamiento y realizar mejores tareas en condiciones más favorables.

Transporte aéreo generalizado: Es un invento vital del siglo XX que ha permitido unir al mundo y generar desplazamientos de masas, provocando un turismo que alienta el entendimiento de los pueblos y su acercamiento.

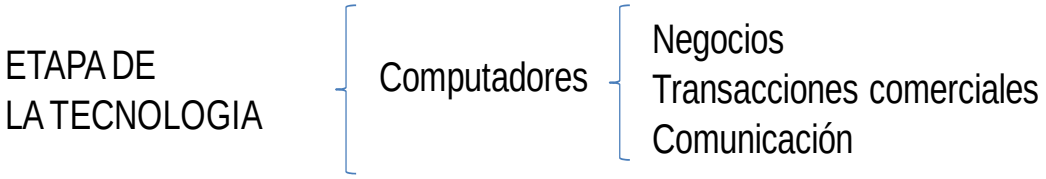
Necesidades personales Proyectadas: "Sólo se puede entender a la sociedad a través del estudio de mensajes y de las facilidades de comunicación; en el futuro de la evolución de esos mensajes y comunicaciones; entre el hombre y las maquinas, maquinas y hombres y entre maquinas y maquinas".

Necesidades personales como parte del grupo: “Las necesidades complejas de la vida moderna demandan, más que nunca, el proceso de información y nuestra prensa, museos, laboratorios, científicos, universidades, bibliotecas y textos están obligados a lograr buena comunicación o fracasar en el intento.Vivir efectivamente es tener comunicación adecuada. Así: comunicación y control pertenecen a la escénica del hombre y en la misma forma que él se integra a la sociedad".

Utilización creciente de las ciencias exactas: La complejidad de las empresas actuales demanda un mejor estudio de las posibles alterativas que pueden servir de solución a un problema. Las matemáticas y en general la lógica simbólica han abierto nuevos horizontes en el proceso administrativo, debiendo

advertir que eso no permite suponer simplificaciones o soluciones exactas e infalibles.

Etapa de la tecnología



Surgimiento de las computadoras: Las máquinas de registro aceleran el proceso y su capacidad electrónica permite integraciones industriales y de oficina que han liberado al hombre de tareas tediosas y rutinarias.

Generalización de la computación: La disponibilidad de las llamadas computadoras personales se ha vuelto universal, y su precio y versatilidad son motivo de agradable sorpresa por lo que ya es posible hablar de millones de equipos en manos de profesionales y de quienes desean mejorar su capacidad operativa, para avanzar en la satisfacción de sus objetivos.

Automatización de la producción: Empleo de grandes computadoras instantáneas para conseguir una gran variedad de información empresarial y actividades de control, incluso una gran parte de las transacciones comerciales y financieras.

Automatización de las oficinas: Los países avanzados ya se encuentran en una carrera frenética por producir robots que hagan posible, en un plazo que no exceda la década la

denominada empresa automática que casi se ha logrado en el Japón.

Antecedentes para la aparición de una administración

A principios del siglo XX, los Estados Unidos ya estaban bien poblados. El flujo de inmigrantes había disminuido algo, pero con un gran y creciente mercado, la industria continuaba expandiéndose.

La mecanización y los inventos eran comunes en la época, la habilidad del obrero estaba siendo desplazada cada vez más por la maquinas; las herramientas del trabajador eran ahora las herramientas de las industrias; la intimidad del pequeño taller era reemplazada por las grandes chimeneas de las enormes fabricas.

Debido al creciente énfasis de la producción, apareció una persona en el frente capaz de controlar y ordenar los factores de producción, el administrador. Su trabajo consistía en obtener su máxima eficiencia de las maquinas humanas y mecánicas a cualquier costo. Lo importante era el volumen producido, los costos unitarios, los limites de tolerancia del producto.

En este ambiente, los administradores se desempeñaban como mejor podían. La relación entre la administración y la mano de obra era frecuentemente confusa. Sin experiencia de liderazgo, los administradores se convirtieron en dictadores abusando de su autoridad.

Las relaciones entre el administrador y sus empleados eran también sumamente confusas. Prácticamente todos los estándares de producción estaban establecidos subjetivamente sin apenas tomar en cuenta sistemas de trabajo o análisis de movimientos.

Sin estándares fiables de cualquier tipo, los administradores se encontraban en la precaria posición de aplicar salarios, determinar promociones y recompensar actuaciones superiores al promedio y todo basándose en hipótesis, intuición y experiencias anteriores.

Este era el cuadro económico prevaleciente cuando un joven ingeniero, llamado Frederick Winslow Taylor comenzó a desarrollar el sistema administrativo que hoy se conoce generalmente como "Administración Tradicional o Científica".

AUTOEVALUACIÓN

1. A partir de la apropiación realizada, utilizando sus propias palabras, haga una breve descripción sobre la evolución de la Administración.

_____
_____
_____
_____
_____
_____

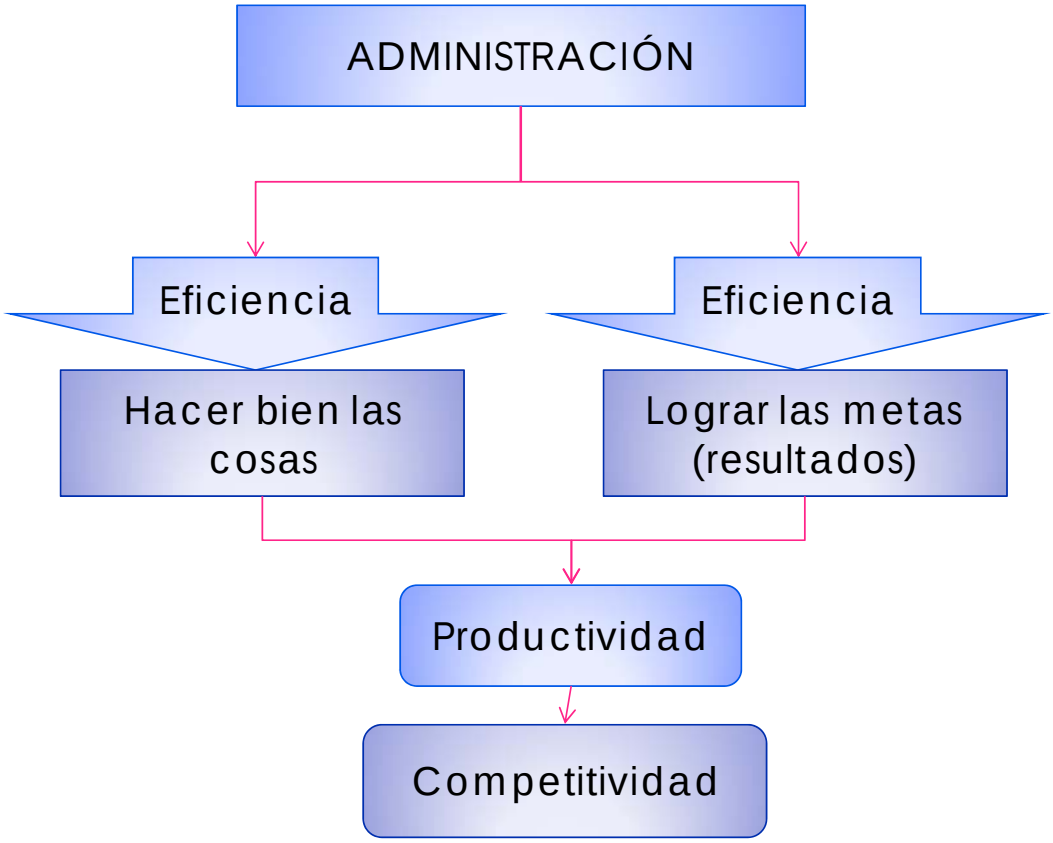
2. Precise los aspectos históricos que dieron origen a la aparición de la Administración.

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Lección dos: Definición de la Administración

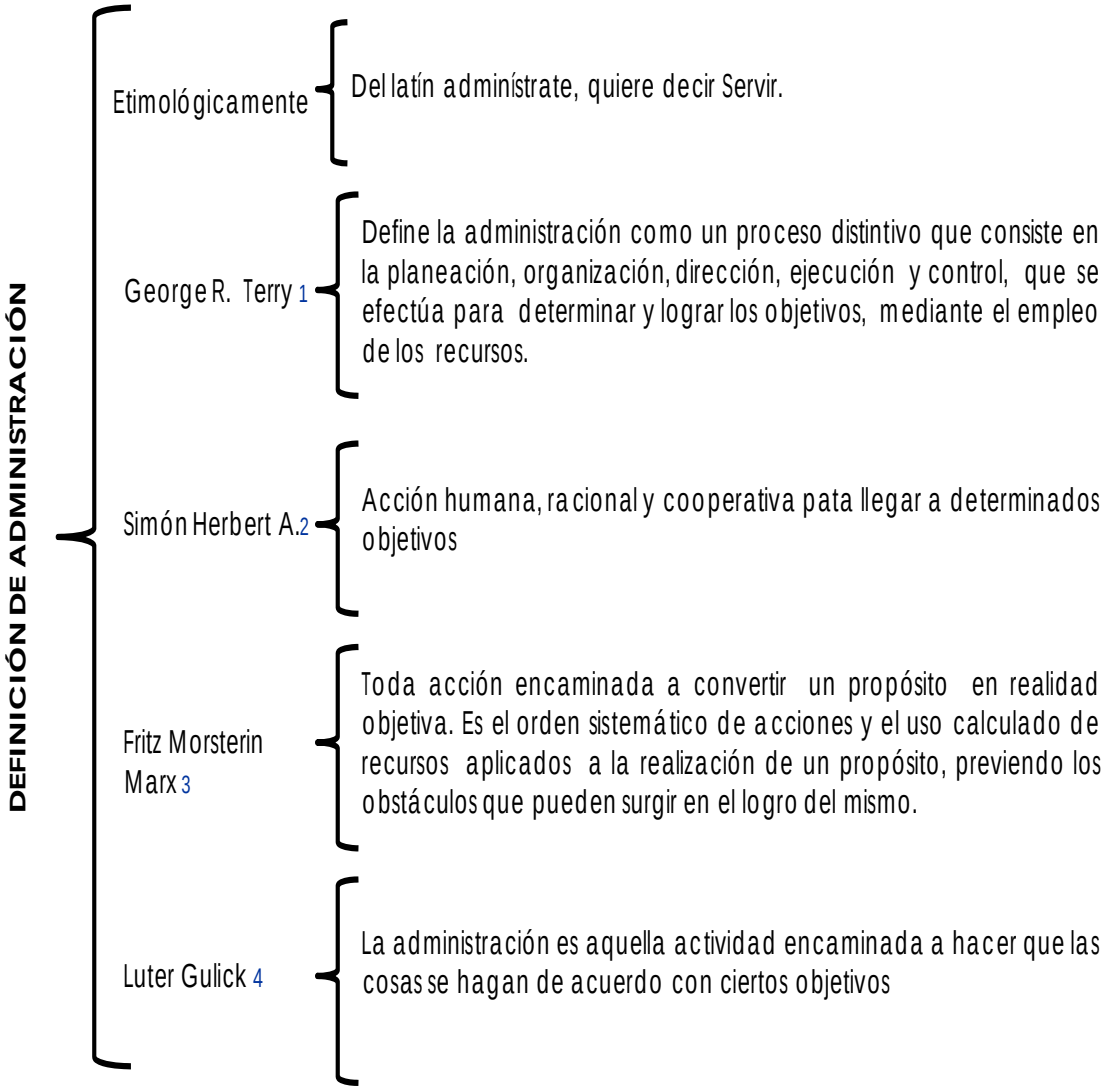
Actualmente, la palabra administración es usada como el proceso de alcanzar los objetivos de una empresa.

Las organizaciones necesitan ser administradas, es decir, orientadas de forma racional con el propósito de hacerlas competitivas, lo cual implica desarrollar actividades de planeación, organización, dirección y control de las diferentes acciones.[1]



[1] CHIVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. MCGraw-Hill, México, 2000, p1

Veremos algunas definiciones sobre administración dadas por diferentes autores:


DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN
Etimológicamente
Del latín adminístrate, quiere decir Servir.
George R. Terry 1
Define la administración como un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección, ejecución y control, que se efectúa para determinar y lograr los objetivos, mediante el empleo de los recursos.
Simón Herbert A.2
Acción humana, racional y cooperativa pata llegar a determinados objetivos
Fritz Morsterin Marx 3
Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva. Es el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo.
Luter Gulick 4
La administración es aquella actividad encaminada a hacer que las cosas se hagan de acuerdo con ciertos objetivos

DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

E.F.L Brech	Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.
J.D. Mooney	Es el arte o técnica de dirigir e inspirar e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana
Peterson y Pliwman	Una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular
Koontz y O´Donnell	La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
F. Tannenbaun	El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa

DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Henry Fayol	Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar; vale la pena aclarar que Fayol es considerado como el padre de la administración moderna.
Isaac Guzmán Valdivia	Administración es la ciencia de la dirección social, que se ha abierto campo como una disciplina general de la acción que se realiza en el seno de la convivencia humana, encauzando a los diferentes grupos que en ella se forman.

Método de estudio de la administración

El conocimiento administrativo proviene en general de otros campos de conocimiento, como la ingeniera, la psicología, la sociología, la matemática, la informática, la economía, entre otros. Como afirma López Gallego Francisco[2], "la administración es una disciplina unitaria con un objeto de estudio propio y al que se accede desde muy distintas aproximaciones y con ayuda de variados métodos".

El objeto de estudio de la administración son las organizaciones, es decir las empresas en sentido amplio y general y que éste se aborda desde diferentes variables como tareas, personas, estructuras, estrategias, entorno, tecnología, conocimiento entre otros, tanto la compresión del conocimiento administrativo existente como la construcción de nuevos conocimientos en la disciplina se puede realizar desde el uso de métodos de investigación particulares.

La mayor complejidad del estudio de las organizaciones y por lo tanto de su método de estudio, impone nuevos rigores y exigencias al saber administrativo y su quehacer y en consecuencia ala formación de los profesionales administración.

[2] LÓPEZ GALLEGO, Francisco. Op. Cit.

AUTOEVALUACIÓN

1. Qué entiende usted por administración?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

2. Mencione al menos tres definiciones de administración

_____
_____
_____
_____
_____
_____.

3. Cree que la administración es importante en las organizaciones empresariales, Por qué?

_____
_____
_____
_____

_____.

Lección tres: Características e importancia de la Administración

Características de la Administración

La administración surge con el hombre, por tal motivo posee ciertas características, que a continuación se mencionan:

1.3.1.1 Universalidad

Especificidad

La administración se encuentra acompañada de diferentes ciencias y técnicas, sin embargo esta mantiene su especificidad a pesar de su estrecha relación en los diferentes procesos.

Valor Instrumental

La administración resulta ser un medio para lograr obtener los resultados deseados.

Unidad de Proceso

A pesar de que el proceso administrativo está destinado a ayudar en la adquisición, desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades que como cualquier administrador, gerente o jefe requiere para el manejo de las funciones relativas a la administración en el desempeño de sus tareas en la organización empresarial.

Flexibilidad:

Los procesos administrativos se adaptan a las necesidades de cada organización, de acuerdo con su actividad.

Importancia de la Administración

En la actualidad la administración, se presenta como una de las áreas del conocimiento humano más llena de complejidad y desafíos. El administrador, como es esencial para toda cooperación organizada, puede trabajar en los más variados niveles de las organizaciones desde el nivel jerárquico de una supervisión elemental hasta el dirigente máximo; puede también trabajar en las diversas especializaciones de la administración, tales como la administración de la producción, la administración financiera, la administración de los recursos humano, entre otros.

Lo anterior nos hace ver que el campo de actividad, que presenta la administración es tan extenso, como el número de actividades que pueda desarrollar el hombre, de ahí, que en el mundo de la administración existe en todo ámbito y paralela con todas las ciencias.

El éxito de la administración, radica en que su actividad no la limite solamente a lograr una buena imagen exterior de la organización o a incrementar el papel que ésta puede tener favorablemente en la sociedad con la cual interactúa, sino también lograr un equilibrado, agradable y progresista medio ambiente interno en la empresa que favorezca a sus trabajadores y el desarrollo de la misma.

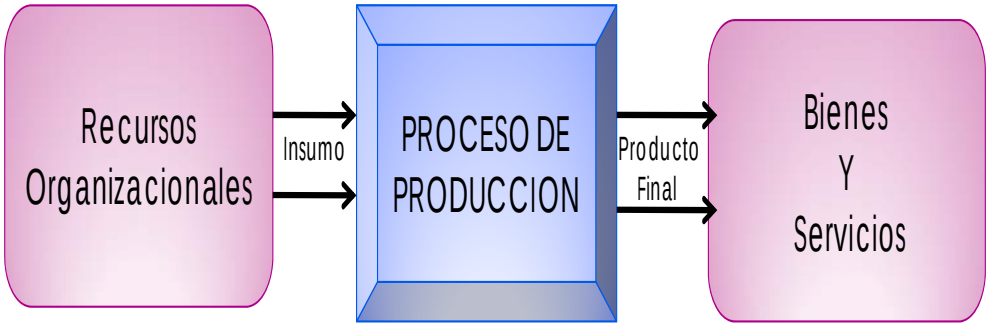
Ahora mencionaremos algunas manifestaciones más importantes de esta disciplina:

Eficiencia Administrativas

Se refiere al grado en que los recursos organizacionales contribuyen a la productividad. Se mide por la proporción del total de los recursos organizacionales usados durante el proceso de producción.

Recursos Organizacionales

En toda organización, la administración debe tener siempre en cuenta la condición y el uso de los recursos organizacionales. Estos recursos, compuestos de todos los activos disponibles para su uso durante el proceso de producción de bienes o de servicios.



La administración es el generador de transformación por excelencia

Su repercusión en la sociedad es única. La mayoría de los cambios sociales, económicos, financieros, culturales, tecnológicos, entre otros, se deben a la administración y a que ella es un medio de procesar el cambio a la excelencia.

Retos Internacionales

Las nuevas dinámicas económicas internacionales, entre las que se destacan los procesos de globalización, los tratados de libre comercio, la irrupción de la tecnología, exigen de la Administración nuevas formas de organización y reflexión sobre estas realidades asociadas a la competitividad y la promoción empresarial.

AUTOEVALUACIÓN

1. Por qué se dice que la administración es universal?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

2. Cuál es la importancia de la administración?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

3. La administración exige eficiencia? Por qué?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Lección cuarta: Principios generales de la administración

Los principios generales de la administración, están sustentados a partir de los diferentes escritos de Henry Fayol (1841 – 1925). Se destacan en tal sentido catorce principios que han fundamentado el desarrollo de la disciplina Administrativa, esbozados a continuación[3]:

Principios generales de la administración

1. La división del trabajo
2. La autoridad
3. La disciplina
4. La unidad de mando
5. La unidad de dirección
6. La subordinación de los interés particulares al interés general
7. La remuneración
8. La centralización
9. La jerarquía
10. El orden
11. La equidad
12. La estabilidad del personal
13. La iniciativa
14. La unión del personal

División del Trabajo:

La división del trabajo es una característica de las agrupaciones humanas, fundamentada en la necesidad de que las personas se especialicen para que aprovechen sus capacidades y en tal sentido mejoren las competencias y el rendimiento.

[3] RAMIREZ, Carlos., Teorías y enfoques sobre la administración. Editorial Rogoza Ltda. 1994

En una organización empresarial, la división del trabajo se aplica tanto a las operaciones técnicas como a las administrativas, y esto produce, como consecuencia la especialización de las funciones y la asignación de responsabilidades concretas. La persona que se especializa en una tarea determinada, adquiere gran habilidad, seguridad y precisión, factores que redundan en un mejor rendimiento.

Autoridad y Responsabilidad

La autoridad entendida como el poder que la gente percibe como legítimo, en vez de coercitivo. Cuando los padres, los profesores o la policía desempeñan sus funciones de modo adecuado, su poder puede convertirse en autoridad.

Históricamente han existido diferentes tipos de autoridad: la tradicional, ligada a las sociedades preindustriales y en las cuales el poder es legitimado gracias a pautas culturales establecidas en el pasado. Este tipo de autoridad pierde vigencia e importancia, en la medida en que las sociedades se industrializan, sin embargo aún existen rezagos que permiten legitimarla en nuestra sociedad. Otro tipo de autoridad es la legal racional, concebida como el poder legitimado por reglas y regulaciones aprobadas legalmente. Luego la autoridad legal-racional, es legitimada por el gobierno o las organizaciones formales que rigen la vida política de una sociedad.

Finalmente, la autoridad carismática, se entiendo como el poder legitimado por cualidades personales excepcionales, que inspiran devoción y obediencia. En contraste con la tradición y la ley racional, el carisma no es una dimensión de la organización social, sino un rasgo de la personalidad individual.

No hay autoridad sin responsabilidad, acerca de este principio de Fayol se ha desarrollado toda la teoría de liderazgo, la cual es material de estudio especializado.

Disciplina

La disciplina consiste en el respeto y el acatamiento en cuanto a las normas establecidas. El respeto y acatamiento surge por medio del establecimiento de acuerdo claro y justo entre superiores y subalternos. Los acuerdos una vez entendidos y aceptados, proporciona la obediencia.

Unidad de mando

La organización de las actividades, en una empresa, debe estar dispuesta de tal manera que una persona reciba órdenes únicamente por parte de un solo jefe. Esta es la regla de la unidad de mando. Fayol señala el cómo desde el mismo momento en que un individuo recibe órdenes por parte de dos o más personas, siente malestar. Así mismo, cuando en una empresa se viola el conducto regular, se perturba la moral de los trabajadores quienes se colocan en el dilema de obedecer a varios jefes. En consecuencia, se pone en peligro la lealtad de subalterno y se generan conflictos graves.

Unidad de dirección

En una organización empresarial deben distribuirse las actividades de tal manera que cada grupo de ellas estén bajo la dirección de un solo jefe, en este principio se basa la departamentalización de la empresa.

Subordinación del interés particular al interés general

Fayol explica este principio, señalando cómo en una empresa el interés de un trabajador o de un grupo de trabajadores no debe prevalecer sobre los objetivos e intereses de la empresa. Ilustra este principio citando el caso de cómo el interés de la familia debe estar primero que el de uno solo de sus miembros, y afirma el cómo, de igual manera el interés del Estado debe estar por encima del interés de uno o varios de sus miembros, quienes en algunas ocasiones pueden estar impulsados por el egoísmo, ambición, ignorancia, pereza y debilidades humanas contrarias al bien común.

Remuneración

La remuneración del personal constituye el precio del servicio prestado. La remuneración debe ser equitativa y satisfactoria, tanto para quien la recibe como para quien la da. Alrededor de este principio se han realizado importantes estudios y análisis que han originado tratados sobre el salario. En cuanto a la retribución del trabajo planteó los siguientes conceptos:

- E| salario debe asegurar una remuneración equitativa
- Debe ser estimulante y recompensa del esfuerzo útil
- No debe exceder la justa remuneración a que se tiene derecho.

Fayol describe entre otras, las siguientes formas en que puede retribuirse el trabajo:

- Pago por jornal
- Pago por tarea
- Pago por pieza

Al avanzar en sus estudios, tocó el tema de la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas, y afirmó el cómo esta fórmula podía conducir a la conciliación entre el capital y el trabajo, aunque no se había encontrado la forma práctica de realizar este ideal.

La participación en las utilidades de las empresas, decía Fayol, debería distribuirse proporcionalmente entre:

- Obreros
- Jefes medianos
- Altos jefes

Centralización

La centralización fue explicada por Fayol como un hecho natural, consistente en cómo en una empresa al igual que en todo organismo animal o social, las sensaciones convergen hacia un cerebro y de aquél emanan las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo. En la empresa pequeña, la centralización es más notoria, en la empresa grande y compleja, la centralización se desdobla en los niveles más bajos, es decir, que se delega autoridad.

Jerarquía

La jerarquía está representada por la serie de jefes que van desde la autoridad superior hasta el jefe de menor categoría. La serie de jefes constituye la vía a través de la cuales desciende y asciende las comunicaciones en la empresa. La mayor parte de estas comunicaciones,

desde arriba hacia abajo, se expresan en órdenes, instrucciones, reglas manuales y procedimientos. Desde abajo hacia arriba, son principalmente informes acerca de la manera como se están ejecutando las operaciones.

Orden

La manera más simple de expresar la idea de orden está contenida en una frase de uso común: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Este principio ha alcanzado un alto grado de desarrollo y se aplica en múltiples aspectos empresariales, los cuales van desde el diseño de grandes plantas industriales hasta la localización adecuada de muebles, equipo y elementos de una tienda u oficina. El orden también se detecta en la buena presentación física de los lugares de trabajo, el aseo, la decoración y la ubicación funcional del personal.

Equidad

De acuerdo con Fayol, es el resultado de la benevolencia y la justicia. La justicia puede encontrarse en el cumplimiento de los convenios establecidos, la equidad puede encontrarse en la forma de interpretar tales convenios o en la forma de suplir sus deficiencias. La equidad no excluye la energía ni el vigor, pero requiere de muchas experiencias, buen sentido y bondad.

Estabilidad del personal

Aunque los cambios de personal son inevitables por la edad, enfermedades, retiro, muerte, la incompetencia o la deslealtad, se puede asegurar que para

el bien de la empresa la estabilidad de sus trabajadores es lo más conveniente. Los cambios perturban la organización del trabajo. Una persona requiere tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, aunque este dotada de las condiciones necesarias para hacerlo. La frecuencia rotación de personal sin una adecuada planeación y capacitación, trae graves problemas en el rendimiento del trabajo y deteriora la motivación del trabajador, cuya natural expectativa es su seguridad en el empleo.

Iniciativa

El hombre inteligente, dice Fayol, experimenta las más vivas sensaciones cuando es capaz de concebir un plan y asegurar su ejecución: es la concreción de su capacidad creadora. El principio de iniciativa consiste, pues en la capacidad de concebir ideas y de llevarlas a la práctica. El hecho de concebir ideas, sin posibilidad de implementación, es un ejercicio inútil en el campo empresarial.

Unión del personal

La armonía, la solidaridad y la unión del personal constituyen la mayor fuerza de una empresa. Se requiere de un verdadero talento para mantener la unión, en cambio, no se requiere ningún mérito para dividir. Hay quienes piensan en que se debe dividir para reinar. Esto puede ser conveniente tratándose de combatir al enemigo.

AUTOEVALUACIÓN

Responda el siguiente ejercicio marcando con una x o llenando los espacios, según lo exija la pregunta:

1. La autoridad en una empresa consiste en:

_____
_____
_____
_____

2. ¿A qué principios de la administración corresponde la obediencia y el respeto presentados frente a las convenciones establecida entre la organización y los participantes?

_____

3. La unidad de mando es aquella en que para una situación cualquiera, un trabajador deber recibir órdenes de varios jefes.

   V ____ F____

4. El principio de la subordinación del interés particular al interés de la empresa hace referencia a:

   _____

Lección quinta: Práctica de la Administración en la Actualidad

Actualmente, la dinámica social exige concepciones e intervenciones de carácter solidario y cooperativo, articulado al quehacer administrativo.

El elemento fundamental de este quehacer está constituido por la actividad humana: hombres que trabajan conjuntamente para lograr objetivos comunes. Pero la responsabilidad coordinadora, en esta consecución de metas, está centrada en la capacidad de las personas que ejercen la función administrativa.

¿Qué haríamos con suficiencia de recurso humanos, avances tecnológicos y desarrollo de conocimientos e investigaciones, si la calidad de la administración aplicada a las organizaciones no es efectiva?, no llegaríamos a ninguna parte, la administración como clave de respuesta efectiva a la problemática de las organizaciones, un papel protagónico en la solución de los conflictos del mundo; conflictos que, sin duda, lo que reclaman con urgencia es una capacidad administradora, de la tecnología existente y de los recursos disponibles y potenciales.

La administración es y ha sido la base y el progreso de las naciones adelantadas y por eso ha sido llamado “La ciencia motora del desarrollo”. La importancia de la administración radica también en el hecho de que en ella se sintetizan y concluyen otras ciencias, que buscan proveer al hombre y a la sociedad de los elementos necesarios para realizar eficientemente su destino. La acción administrativa hace posible que el hombre se beneficie de las demás ciencias y técnicas, en la formulación de objetivos económicos, sociales y políticos.

La actividad humana más importante es la administración. La razón es porque vivimos en una civilización en la cual el esfuerzo cooperativo del hombre es la base de la sociedad. La tarea fundamental de la administración consiste en hacer las cosas mediante las personas, y sea en las industrias, en el comercio, en las organizaciones de servicio, hospitales, universidades, entre otros, cualquier otra actividad humana, la eficiencia con la cual las personas trabajan conjuntamente para conseguir los objetivos comunes depende principalmente de la capacidad de las personas que ejercen la función administrativa.

Peter Drucker[4], autor neoclásico, afirma que no existen países desarrollados y países subdesarrollados, sino países que saben administrar la tecnología existente y sus recursos disponibles y potenciales, y países que aun no lo saben. En otros términos, países administrados y países subadministrados.

El trabajo del administrador en cualquier organización ya sea supervisor de primera línea o un dirigente máximo de la organización es esencialmente el mismo. No hay en este sentido, una diferenciación básica entre directores, jefes, gerentes o supervisores como administradores. Cualquiera que sea la posición o el nivel que ocupe, el administrador cuando es responsable de la cooperación de sus subordinados, solo puede alcanzar los resultados mediante la efectiva cooperación de éstos, dicha tarea incluye la aplicación de principios bien diferentes de los aplicados por el técnico de contabilidad, el economista, por el vendedor, por el ingeniero, etc., aunque la tarea correspondiente al administrador pueda variar infinitamente, aunque el dirigente máximo de una organización pueda tener un área de autoridad mucho más amplia y elevada que la del supervisor.

[4] DUCKER, Peter F., Una era de descontinuidad, Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1970.

El papel de la administración en la sociedad moderna, se caracteriza por la velocidad con que acontece, antiguamente, apenas si se notaban los cambios ocurridos en el destino de la humanidad, tal era su lentitud. Hoy en día, cualquier individuo tiene que pasar por varios reajustes rápidos y drásticos en su vida si quiere acompañar el ritmo de esos cambios.

Sir Julián Huxley[5], resalta las tendencias divergentes y muchas veces auto limitadoras e incluso autodestructivas de esos cambios al referirse a las tendencias, a la explosión demográfica, al crecimiento incontrolable de las ciudades, a la devastación de los recursos naturales, al incremento de las diferencias entre países ricos y pobres, a la destrucción de la vida animal y de las riquezas naturales, a la competencia por el crecimiento económico, a la superespecialización de los técnicos, al equilibrio cada día más acentuado entre ciencia y tecnología, a la monotonía diaria, al aburrimiento, al conformismo.

Al explicar que la evolución darwiniana está llevando la vida de la fase biológica a la fase psicosocial, Huxley resalta la idea de que la vida humana progresa igual que la vida animal, por la sucesión de nuevos tipos dominantes de organización, mediante la selección natural, sin embargo, esas alteraciones no se dan en la estructura del cuerpo, de la sangre, de la carne, sino en la estructura de las ideas, de las instituciones, en los sistemas de pensamiento y de conocimiento, de sentimiento y de creencias, con sus correlaciones sociales, económicas y políticas. Podemos llamar a todo esto sistema psicosocial. Con el surgimiento de cada nuevo sistema, el hombre cambia totalmente sus ideas sobre su lugar, su papel y su función en la naturaleza: cómo utilizar los recursos naturales, cómo organizar sus sociedades, cómo comprender y trabajar por su destino.

Huxley Dice “ya hemos pasado por cinco de estos sistemas dominantes:

[5] Sir HUXLEY, Julián sorrell, “ el destino del hombre”, en la revista Homem, año I, No. 5; 1975, pp. 135-140.

1. Dejamos la fase de “búsqueda de comida” para pasar la organización de grupo o tribus, para la caza.
2. Hace unos 10 mil años, desarrollamos la idea de cultivar cosas y de domesticar animales, asociada a rituales de fertilidad, a dioses sacerdotales y a la erección de villas y poblados.
3. Hace unos 5 mil años, dimos un paso radical hacia la civilización con sociedades organizadas, sistemas comerciales, profesiones, un sacerdocio culto conocedor de la escritura (u otra forma de comunicación no oral), llegando eventualmente a la creación de imperios.
4. El paso más decisivo, marcado por el renacimiento hace menos de 500 años, cuando cruzamos la puesta de la exploración geográfica, histórica, religiosa, científica.
5. Es el momento de la ciencia, basado en gobiernos seculares, en la idea de progreso centrada en el conocimiento y en la riqueza ascendente, trayendo consigo un sistema económico basado en la competencia, en la industrialización y finalmente el surgimiento del nacionalismo competitivo.

AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Considera usted que la administración actual es fundamental para nuestros quehacer? Porqué?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____.

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____.

Capítulo II

TEORIAS ADMINISTRATIVAS

Lección uno: Teoría Científica

Esta teoría como su nombre lo indica, es aquélla que en la formulación de sus principios y en la búsqueda de soluciones para sus interrogantes, acude al método científico y lo aplica en sus procesos de planeación, organización, dirección, ejecución y control del trabajo.

Pues bien, cuando se habla de cuerpo de conocimientos tenemos obligatoriamente que remitirnos a la figura y obra de uno de los clásicos de la Administración quien inició el acopio de experiencias y conocimientos más valiosos para el estudio de la misma.

Su más importante aporte está constituido por sus experimentos en relación con la racionalización del trabajo. Nos referimos a Frederick W. Taylor, quien con sus investigaciones, buscaba un mejoramiento de la eficiencia empresarial, partiendo del análisis de los métodos practicados por los jefes y trabajadores en cuanto a la ordenación y ejecución de las actividades y operaciones.

Toda la obra de Taylor se realiza dentro de la concepción relativa de las diversas actividades que se ejecutan en las empresas deben realizarse racionalmente, mediante la aplicación de métodos científicos. A esta posibilidad de racionalización se llega si, previamente, se estudian todas las actividades industriales, con el fin de establecer así sus características y procesos. Este estudio de las actividades industriales debe conducir a formular conclusiones que permitan mejorar la eficiencia del trabajador que

las ejecuta y, por ende, a la formulación de una teoría administrativa en cuanto a la dirección del trabajo.

Taylor, también puso énfasis en la importancia que tiene la coordinación de los departamentos de una empresa para que al evitar un funcionamiento desarticulado, se logra una armonía empresarial que implica la disminución del despilfarro industrial y de la ineficiencia laboral. Para alcanzar esa armonía empresarial, Taylor apuntó a la necesidad de controlar rigurosamente cada una de las operaciones del proceso industrial, con el fin de reforzar lo que se está haciendo correctamente, o bien, corregir las desviaciones o fallas que se detecten.

Así mismo, Taylor señaló el cómo la administración o dirección de una empresa debe considerarse en sí, como un experimento científico de cuyos resultados se puedan deducir principios y modelos administrativos que tiendan hacia la eficiencia empresarial. Esta última orientación de Taylor ha dado pie a lo que se viene llamando dirección científica.

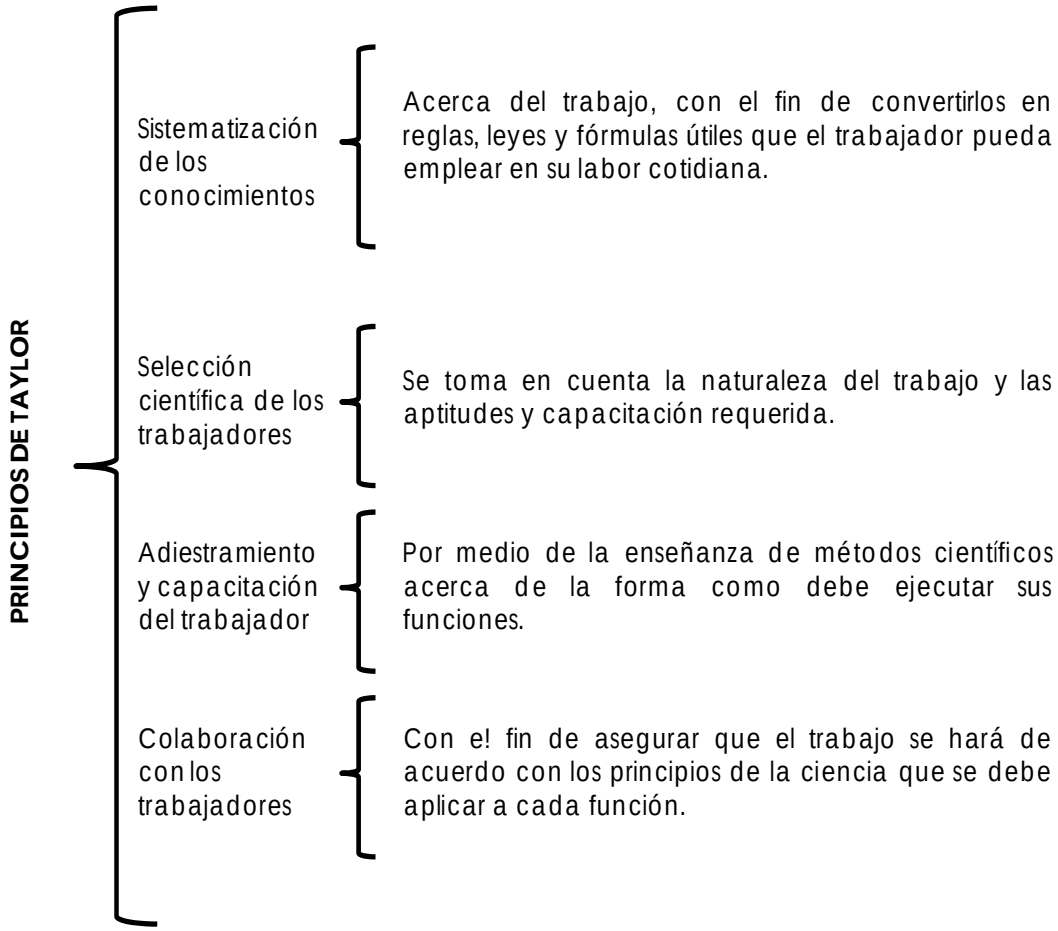
Frederick W. Taylor realizó muchos experimentos administrativos y recibió por sus inventos sumas de dinero que lo hicieran rico, hasta el punto de que alguna vez dijo: "Ya no puedo darme el lujo de trabajar por dinero", y en verdad, en 1901, se retiró; de las actividades destinadas a ganar dinero y se dedicó al perfeccionamiento de los principios y a la divulgación de su obra.

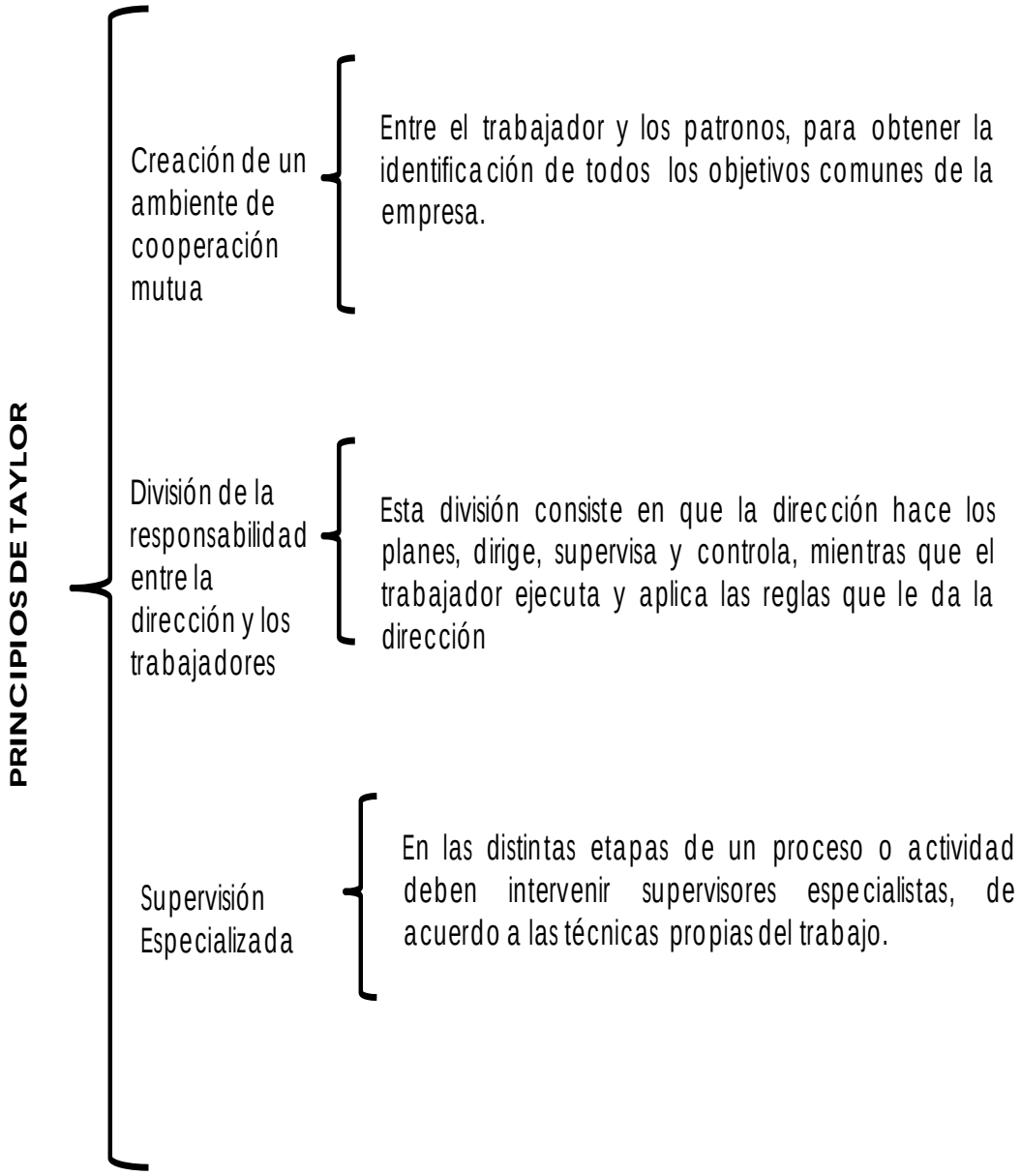
Entre las obras publicadas por Taylor merece especial mención la llamada Shop Management o Administración de talleres, en la cual aparecen sus teorías acerca de "tiempo y movimiento". Su obra más famosa, denominada Principios de la administración Científica, apareció en 1911.

Con esta última publicación, Taylor echó los cimientos de la nueva ciencia del trabajo que conjuntamente con la obra Administración industrial y general de Frederick W. Taylor, constituye el fundamento de la ciencia administrativa, la cual y según comentarios autorizados, es la ciencia nueva más importante del presente siglo o, dicho de otra manera, la ciencia del siglo XX.

Principios de Taylor

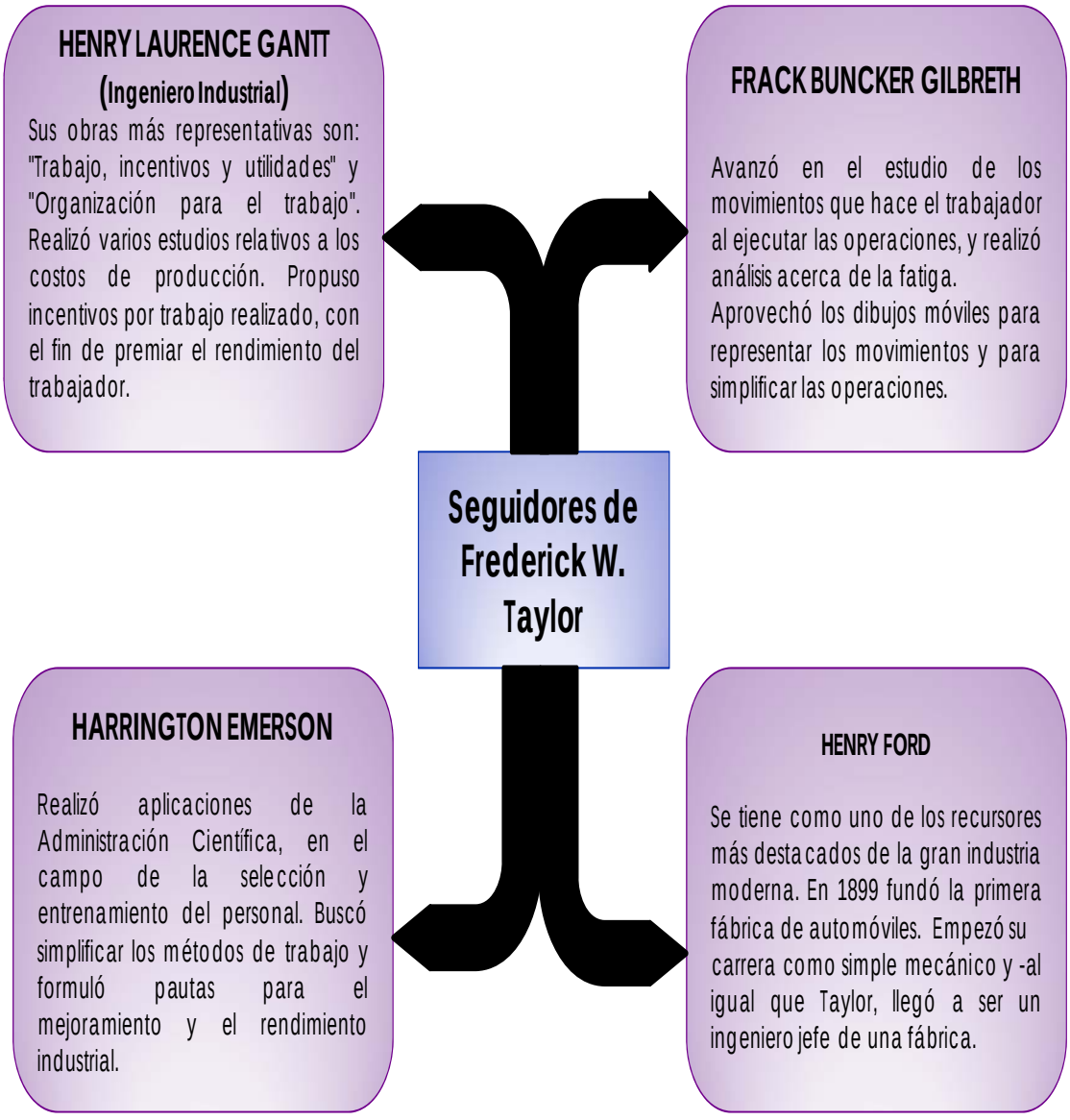
Frederick W. Taylor, formuló los siguientes principios o reglas, las cuales consideró básicas para el buen funcionamiento de una empresa:


PRINCIPIOS DE TAYLOR
Sistematización de los conocimientos
Acerca del trabajo, con el fin de convertirlos en reglas, leyes y fórmulas útiles que el trabajador pueda emplear en su labor cotidiana.
Selección científica de los trabajadores
Se toma en cuenta la naturaleza del trabajo y las aptitudes y capacitación requerida.
Adiestramiento y capacitación del trabajador
Por medio de la enseñanza de métodos científicos acerca de la forma como debe ejecutar sus funciones.
Colaboración con los trabajadores
Con e! fin de asegurar que el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia que se debe aplicar a cada función.


PRINCIPIOS DE TAYLOR
Creación de un ambiente de cooperación mutua
Entre el trabajador y los patronos, para obtener la identificación de todos los objetivos comunes de la empresa.
División de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores
Esta división consiste en que la dirección hace los planes, dirige, supervisa y controla, mientras que el trabajador ejecuta y aplica las reglas que le da la dirección
Supervisión Especializada
En las distintas etapas de un proceso o actividad deben intervenir supervisores especialistas, de acuerdo a las técnicas propias del trabajo.

Seguidores de Frederick W. Taylor

Entre los seguidores de Taylor tenemos en el siguiente esquema:


HENRY LAURENCE GANTT
(Ingeniero Industrial)
Sus obras más representativas son: "Trabajo, incentivos y utilidades" y "Organización para el trabajo". Realizó varios estudios relativos a los costos de producción. Propuso incentivos por trabajo realizado, con el fin de premiar el rendimiento del trabajador.
FRACK BUNCKER GILBRETH
Avanzó en el estudio de los movimientos que hace el trabajador al ejecutar las operaciones, y realizó análisis acerca de la fatiga.
Aprovechó los dibujos móviles para representar los movimientos y para simplificar las operaciones.
Seguidores de Frederick W. Taylor
HARRINGTON EMERSON
Realizó aplicaciones de la Administración Científica, en el campo de la selección y entrenamiento del personal. Buscó simplificar los métodos de trabajo y formuló pautas para el mejoramiento y el rendimiento industrial.
HENRY FORD
Se tiene como uno de los recursores más destacados de la gran industria moderna. En 1899 fundó la primera fábrica de automóviles. Empezó su carrera como simple mecánico y -al igual que Taylor, llegó a ser un ingeniero jefe de una fábrica.

Representantes

HENRY GANTT (1861-1919)- Ingeniero Industrial Estadounidense

- Se destaca por su desarrollo de la Grafica Gantt
- Su influencia sobre la dirección moderna
- Reconoció la importancia de tratar al empleado bien
- Instituyó salarios mínimos e incentivos de pago

Frank B. Gilberth y su esposa Lilian

Fue el fundador de la técnica moderna del estudio de movimientos

- Estudio de los movimientos del cuerpo humano
- Eliminando los movimientos innecesarios
- Estableciendo los movimientos más favorables para lograr una eficiencia máxima
- Instruir a los operarios
- Análisis ciclo gráfico para estudiar la trayectoria de los movimientos

AUTOEVALUACIÓN

1. Defina que es teoría Científica?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

2. En la teoría Científica quién fue su tratadista y cuáles fueron sus seguidores?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Lección dos: Teorías Clásica de la Administración

La teoría Clásica de la Administración nace en Francia, el ingeniero de minas Henri Fayol (1841-1952), logro salvar de las ruinas a una gran compañía Metalúrgica de Francia en el año 1888, en la cual él había viendo trabajando desde hacía veinte años. Actuando como director de la misma,

El estudio de Fayol parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, lo cual inicia la concepción anatómica y estructural de la organización, que desplazo con rapidez la visión analítica y concreta de Taylor.

Los estudios administrativos que realizó tenían fines exclusivos prácticos y de aplicación personal; no obstante de varios años de experimentación, observación y control constante, éstos le sirvieron no sólo para alcanzar un éxito sin precedente, sino que también le permitieron postular el cuerpo doctrinal de los principios de la ciencia de la Administración. La doctrina Fayolista se inició dando especial transcendencia a la fundamentación metodológica, de ahí que el mismo Fayol la llamó Positiva, Científica o Experimental.

Fundamentos de la teoría administrativa de Fayol

La teoría de Frederick W. Fayol, fundamenta en seis grupos de operaciones o funciones, a saber:

1) **Funciones técnicas:**

   El señor Frederick W. Fayol reúne en este grupo a las actividades realizadas con la elaboración del producto o la prestación del servicio,

según sea el objetivo de la empresa. Tanto los productos como los servicios pueden ser materiales, intelectuales o morales y requieren por parte de la persona o personas que los fabrican, elaboran una habilidad técnica especial.

2) **Funciones comerciales:**

Esta función comercial se refiere a las actividades relacionadas con las ventas y la circulación de los productos, o a la prestación de los servicios. Requiere conocimiento del mercado de la competencia, de los costos y de los precios. Saber comprar y vender, Fayol dice, es tan importante como saber fabricar.

3) **Funciones financieras:**

Esta función se refiere a las actividades necesarias para conseguir y administrar el capital. Sin dinero no puede funcionar una empresa. La administración de éste requiere, por parte de los financistas, habilidades para manejarlo prudentemente, utilizarlo de una manera apropiada, hacerlo rendir al máximo y mantener buen crédito.

4) **Funciones de seguridad:**

Esta función se refiere a las actividades relativas a la protección de los bienes y de las personas.

5) **Funciones contables:**

Esta función se refiere a las operaciones que se realizan con el fin de mantener al día la información necesaria para conocer la situación de la empresa en un momento dado, especialmente en lo que respecta a su situación económica y financiera.

6) **Funciones administrativas:**

Las operaciones incluidas en el sexto grupo que Fayol denominó funciones administrativas, fueron definidas por él de la siguiente manera:

- **Prever:** (Planear) es conocer o suponer el futuro con anticipación, y confeccionar el programa de acción que se ha de seguir.

- **Organizar:** Es constituir el organismo material y social de la empresa.

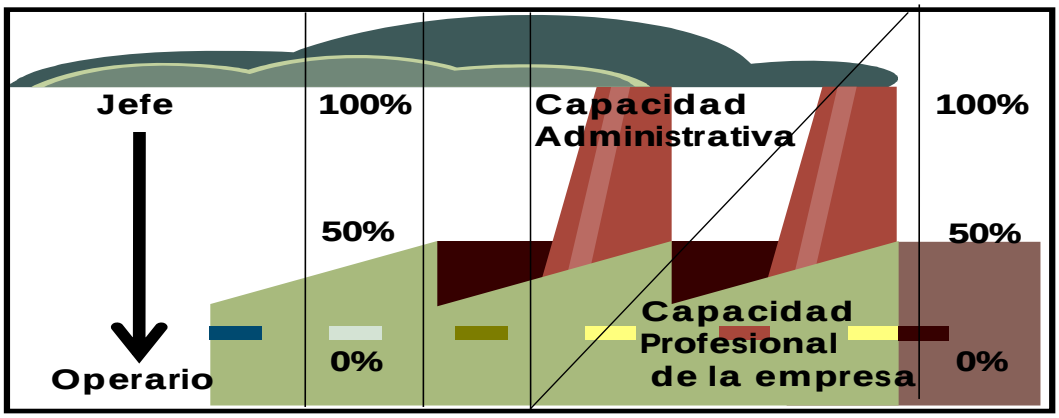
- **Mandar:** Es dirigir al personal.

- **Coordinar:** Es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.

- **Controlar:** Es vigilar para que todo suceda de acuerdo a las reglas establecidas y a las órdenes dadas.

Se analiza la proporcionalidad de la operación administrativa, es decir la forma en que se reparte esta operación, desde la cabeza hacia toda la empresa; al respecto Fayol decía que tal operación “No es encargo personal ni privilegio exclusivo del jefe o de los dirigentes de la empresa. Es una función que se reparte y se distribuye proporcionalmente… entre la cabeza y los miembros del cuerpo social de la empresa”.[6]

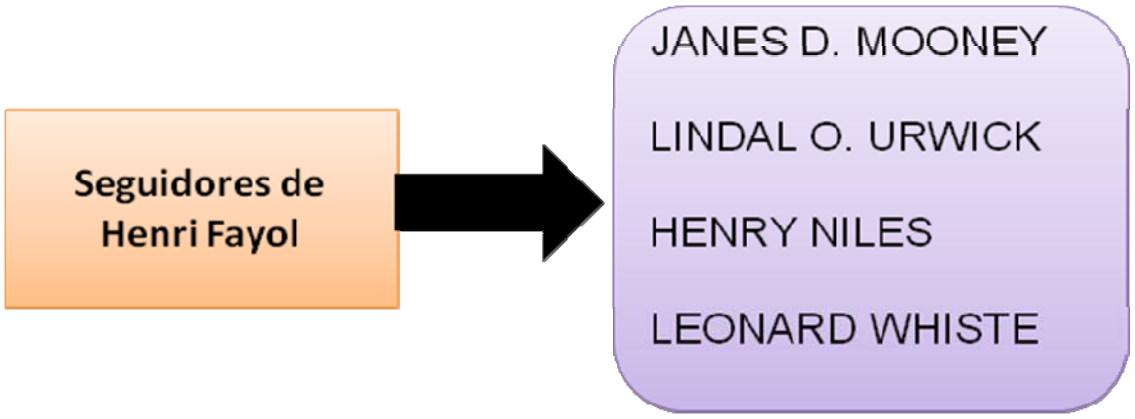
Para dar una aproximación a la proporción en que la operación administrativa puede ser distribuida en la empresa, se presenta el siguiente diagrama.



Seguidores de Henri Fayol

La teoría administrativa de Henry Fayol, se ha extendido desde su época hasta nuestros días, sirve de fundamento no sólo al ser considerado como área de estudio, sino también en cuanto es un modelo que se aplica en las organizaciones empresariales, fue seguida, ampliada y complementada por tratadistas tales como:

[6] 2 FAYOL, Henry, Administración Industrial y General, San Paulo, 1950. Citado pro CHIVENATO, Idilberto, introducción a la teoría general de la administración, Mc Graw-Hill. Cali, 1981, p. 65.


Seguidores de Henri Fayol
JANES D. MOONEY
LINDAL O. URWICK
HENRY NILES
LEONARD WHISTE

AUTOEVALUACIÓN

1. Defina que es teoría Clásica de la Administración?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

2. En la teoría Clásica de la Administración quién fue su tratadista y cuáles fueron sus seguidores?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Lección tres: Teoría Humanística y de las relaciones humanas

Se caracteriza esta Escuela por la importancia que da al factor humano en la administración. Mientras Taylor y sus seguidores se preocuparon inicialmente por la Organización racional del trabajo, los sicólogos realizaron investigaciones que los llevaron a descubrir que la eficiencia industrial, es decir, el rendimiento en el trabajo, no es solamente materia de organización y racionalización, sino también un problema de motivación del trabajador y de satisfacción de sus necesidades humanas.

El estudio del hombre, de sus motivaciones, sus necesidades y sus expectativas sociales originó la teoría de las Relaciones Humanas. Esta teoría postula que el elemento humano es lo más importante en la empresa.

Mientras la escuela Clásica o Científica de la Administración es desarrollada por ingenieros, la escuela Humanística comienza con estudios e investigaciones realizadas por psicólogos. A partir de esto se inicia el estudio de una nueva ciencia: la psicología del trabajo, llamada también Psicología Industrial.

La Administración Científica centró su enfoque en la organización racional del trabajo, y la Psicología industrial en el comportamiento del trabajador. Para esto, partió del análisis del trabajo, y descubrió los aspectos sicológicos que permiten al trabajador adaptarse a las condiciones y características que exige su labor.

La investigación en el campo de la Psicología industrial comenzó primero por averiguar, cómo podría seleccionarse científicamente el trabajador y qué

métodos deberían emplearse para lograr de él un trabajo eficiente. En procura de tal objetivo se aplicaron técnicas que dieron origen a un sistema de administración más refinado, cuya práctica ha llegado hasta nuestros días. Estas técnicas comprenden procesos de administración de personal como los siguientes:

- Reclutamiento y selección.
- Orientación y capacitación.
- Fisiología del trabajo.
- Estudio y prevención de accidentes.
- Estudio sobre la fatiga.

En una segunda fase, los estudios e investigaciones se enfocaron hacia las características de la personalidad del trabajador y los aspectos sociales del trabajo, en la certidumbre de que ambas, personalidad y sociabilidad, adquieren dentro de la empresa, connotaciones que influyen en la productividad.

La Psicología industrial se enriquece entonces, enfocando la atención hacia la persona del trabajador, la personalidad de los jefes y la manera de dirigir y de ejercer la autoridad; hacia los factores que generan la motivación: incentivos, premios y castigos; las relaciones interpersonales y sociales dentro de la empresa y la influencia que la educación, el estatus, las creencias y las expectativas ejercen en el comportamiento de las personas incorporadas a un proceso industrial.

La organización es un grupo de personas que trabaja conjuntamente, y si un país está integrado por innumerables grupos de esta naturaleza ya que no es fácil concebir un ser humano que no participe de alguna manera en la interacción de los procesos de trabajo-, se podrá deducir el grado de

importancia logrado por la Psicología industrial, como nueva ciencia y nueva técnica ordenadora de las relaciones humanas. Con ella se puede dar una respuesta a las exigencias de una sociedad que busca la satisfacción de las necesidades del hombre, recurso primordial del proceso productivo, pero también beneficiario único de ese proceso.

La Escuela humanística ha logrado desarrollos importantes pero ha sido objeto de críticas y dudas sobre su eficacia como lo ha sido también la Escuela de la Administración Científica. Conviene precisar que la falla no está en su enfoque humanístico, sino en las formas como sus principios, y procesos se aplican en diferentes situaciones.

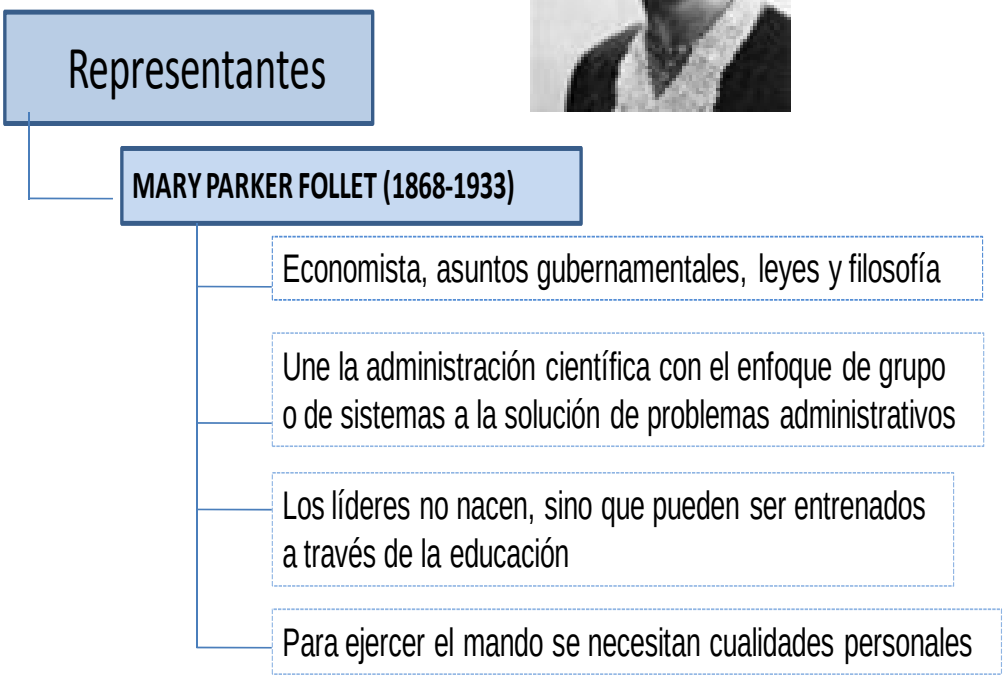
Principales exponentes de la escuela humanística y sus teorías.

Ordway Tead

Este autor escribió en 1918, la obra Instincts in Industry, en la cual trató de demostrar que además de la organización racionalizada del trabajo, hay aspectos que deben preocupar a las empresas como por ejemplo, las ambiciones y los temores de los operarios. Tead afirma también que la administración es ante todo un arte, y que el administrador debe ser un maestro, una especie de educador, que partiendo del conocimiento de la naturaleza humana, logre la colaboración de los trabajadores, elemento indispensable en esta época altamente industrializada.

En su obra, The Art of Leadership, sugiere que cada jefe debe ser un líder, un agente moral y un símbolo de la democracia en cada organización y no oculta su aspiración de que en las empresas se trabaje en forma participativa y no autoritaria.

Mary Parker Follet


Representantes
MARY PARKER FOLLET (1868-1933)
Economista, asuntos gubernamentales, leyes y filosofía
Une la administración científica con el enfoque de grupo o de sistemas a la solución de problemas administrativos
Los líderes no nacen, sino que pueden ser entrenados a través de la educación
Para ejercer el mando se necesitan cualidades personales

Graduada en la Universidad de Harvard en Filosofía, Historia y Ciencias Políticas. Sus experiencias como educadora y asesora de empresas comunitarias le dieron bases para escribir varios estudios acerca de la Administración como profesión y de la Administración dinámica, en los cuales destacó que la administración de empresas es la actividad más dinámica de la sociedad occidental.

A Mary Parker se deben aportes muy significativos a la teoría de las relaciones humanas, en especial en lo que se refiere al enfoque psicológico

de la administración pues la psicología administrativa debe servir para conciliar a los individuos con la organización.

La señora Parker, siguiendo la costumbre de su tiempo, formuló también una serie de principios y postulados como los que se describen a continuación:

- **Principio de contacto directo**

Explicaba ella, que en una empresa se puede lograr mejor coordinación mediante relaciones directas entre las personas que configuran el grupo de trabajo, traducidas en comunicaciones que fluyen ampliamente entre los miembros del grupo. Afirmaba, además, que si un jefe hace participar a las personas en el proceso de planeación, logra mayores y mejores resultados que si les entrega los planes ya terminados.

- **Principio de relaciones recíprocas**

En las actividades que ejecuta un grupo-de personas en una empresa, se establecen variadas relaciones. La labor que uno de los miembros del grupo realiza incide recíprocamente, en el trabajo de los demás o constituye una parte del trabajo de otro. Esto hace que se establezca una interacción significativa que pone en movimiento todo el engranaje empresarial

- **Principio de la Ley de la situación**

La señora Parker indica que no hay una forma fija para resolver problemas en administración y que en cada caso se presentan diferentes maneras de llegar a una solución.

Mary Parker Follet, dice "Una persona no debe dar órdenes a otra sino que ambas deben estar de acuerdo en buscar la forma de resolver el problema o de ejecutar lo que hay que hacer. Cualquier persona puede concurrir, en una situación dada, a encontrar la mejor decisión".[7]

- **Principio del control sobre los hechos**

A medida que se perfecciona el proceso del trabajo, el control se hace menos personal y se enfoca más hacia los resultados; es decir, sobre el grupo de las personas que lo están haciendo.

De los estudios de la señora Parker Follet se concluye que la motivación y el liderazgo juegan un papel importante en la productividad de las empresas, así como la aplicación del método científico en el estudio de las organizaciones y en el análisis del comportamiento humano.

George Elton Mayo

Nació en Australia. Realizó sus estudios principales en el área humanística y llegó a ser considerado como un científico social. Fue profesor y director del centro de investigaciones sociales de la Escuela de administración de negocios de la Universidad de Harvard. Con base en sus investigaciones, escribió varias obras entre las cuales se destaca la titulada "The Human Problems of an Industrial Civilization" publicada por The Mac Millan Co. N.Y., en 1933[8].

[7] PARKER, FOLLET, Mary. Administration Dinámica. New York, Harper and BROS. 1942

[8] RAMIREZ, Carlos., Teorías y enfoques sobre administración, Editorial Regoza Ltda,

- **El experimento de Hawthorne**

El nombre de Elton Mayo está vinculado a lo que se conoce como experiencia de Hawthorne cuya historia es la siguiente:

Desde 1924 la Academia nacional de ciencias de los Estados Unidos había patrocinado estudios en las empresas para averiguar qué tanta influencia ejercían en la productividad del trabajo ciertas condiciones ambientales como luminosidad, ruidos, aireación, calor, etc. También se trataba de obtener información sobre las causas de la fatiga. Para que esta información, resultara confiable, debería realizarse mediante observaciones planificadas. En 1927 se encargó a Elton Mayo para que dirigiera una investigación en la Western Electric Company situada en el barrio Hawthornede la ciudad de Chicago.

La investigación tenía como objetivo determinar la relación que existía entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los operarios. Se realizó en cuatro etapas:

Primera Etapa:

Se seleccionaron dos grupos de operarios. El primer grupo se puso a trabajar con luz de intensidad variable. El segundo, con luz constante. Se suponía que cuando los operarios trabajaban con bastante luz aumentaba su rendimiento. Se comprobó que el grupo que trabajaba con menor luz aumentó la productividad en relación con quienes trabajaban" con luz constante. Luego se cambiaron las lámparas por otras de igual potencia haciéndoles creer a los operarios que la intensidad de la luz aumentaba. El resultado fue un aumento en el rendimiento.

Los observadores concluyeron que no había relación directa entre la intensidad de la luz y el aumento de la productividad. Establecieron que un factor psicológico diferente a las condiciones ambientales y fisiológicas influía en la eficiencia del trabajo.

El resultado anterior llevó a los investigadores a buscar las causas sicológicas que hacían aumentar la productividad.

Segunda Etapa:

Se seleccionó un grupo de seis operarías para realizar otras observaciones. Esta vez se les informó que ellas habían sido escogidas para cooperar en un experimento.

Se les explicaron los objetivos. Se designó a una de ellas para que alcanzara las piezas que las otras cinco debían ensamblar. Se introdujeron otras condiciones de trabajo como períodos de descanso, refrigerios, reducción del horario de trabajo, formas de pago, etc. Se les mantenía permanentemente informados sobre los resultados, y los cambios se hacían previa consulta son ellas. Se les recomendó que trabajaran como lo hacían ordinariamente.

Durante un año, los investigadores registraron toda la información posible que suministraba el experimento: piezas defectuosas, tiempo empleado, temperatura, humedad, alimentación, sueño, conversaciones de las muchachas, etc. Se inició con un nivel promedio de producción de 2.400 piezas semanales y al final se había aumentado a 3.000 piezas semanales.

El aumento de la producción condujo en principio, a la hipótesis de que mejores condiciones de trabajo tales como: aire, luz, buen ambiente,

mayores y oportunos salarios, menor jornada de trabajo, etc., serían factores que por sí solos, mantendrían un promedio alto de producción. Sin embargo, se comprobó que, aún en períodos en los cuales las condiciones de trabajo se desmejoraron, la producción seguía aumentando. Esto llevó a los investigadores a concluir que había un factor psicológico desconocido que ejercía influencia en las operarlas y que las motivaba para rendir más, aún en condiciones de trabajo inferiores a las que habían tenido antes.

Frente a tales conclusiones los investigadores realizaron una encuesta a las operarlas involucradas en el experimento, con el siguiente resultado:

a) En opinión de las operarías, él hecho dé no tener una supervisión muy rígida las; hacía sentirse mejor y trabajaban con más libertad y menos temores.

b) El hecho de que se les permitiera conversar entre ellas originaba un ambiente más agradable.

c) El supervisor las hacía participar, y ellas se sentían contentas con las consultas y con la información que recibían acerca de su trabajo.

d) Las operarias desarrollaron relaciones de amistad que se extendieron hasta fuera del trabajo. Esta amistad las llevó a aumentar el esfuerzo para no disminuir la producción cuando alguna de ellas estaba cansada o ausente por alguna circunstancia.

Tercera etapa:

En 1928 Elton Mayo y su grupo de investigación, en vista de los resultados inesperados de las etapas anteriores, decidieron realizar un programa de entrevistas que debería abarcar otros sectores de la empresa. Se dieron

cuenta de que, además de los factores físicos ambientales, tiempo y condiciones fisiológicas del trabajo, habían factores sicológicos que influían en la productividad y que era necesario conocer científicamente; organizaron entrevistas con los empleados, supervisores y operarios, encaminadas a obtener información acerca de sus actitudes y sentimientos, sus opiniones en cuanto al trato que recibían y las sugerencias en relación con el tipo de supervisión que deseaban recibir.

En febrero de 1929, se creó en la Western Electric Company la división de Investigaciones Industriales. Esta ¡unidad debería adelantar el programa de entrevistas anuales, que se analizarían para obtener las conclusiones sobre los factores sicológicos que se estaban investigando. Esté programa cubrió unos 21.126 empleados y dio como resultado las siguientes conclusiones:

a) Existe un comportamiento qué resulta de la agrupación informal de los miembros de la empresa.

b) El operario guarda fidelidad a la empresa pero también a su grupo de compañeros.

c) Entre los obreros aparecen líderes que mantienen los grupos unidos.

d) Los líderes y los grupos acuerdan ciertos comportamientos frente a la empresa.

Los investigadores concluyeron que en una empresa coexisten dos tipos de organizaciones: una formal o sea la que se rige por las normas, métodos y procedimientos establecidos por la empresa y otra informal que resulta de las relaciones establecidas entre los miembros de la organización y se basa en intereses comunes, expectativas, sentimientos, entre otros.

Cuarta Etapa:

Con el objeto de investigar la organización informal se programó una cuarta etapa de investigación. Para esto se escogió un grupo de nueve operadores, todos en la unidad de montaje de terminales para estaciones telefónicas. La experiencia tenía por objeto examinar el comportamiento informal del grupo en condiciones variables de trabajo. Esta observación se realizó en los seis meses comprendidos entre noviembre de 1931 y mayo de 1932.

El grupo fue observado por analistas que constataron comportamientos informales como los siguientes:

a) Los operarios llegaron a un nivel de producción del cual no quisieron pasar. Si algún día producían más, el excedente lo utilizaban para compensar la producción de otro día.

b) Los miembros del grupo desarrollaron tales sentimientos de solidaridad que si alguien resultaba afectado, todos respondían.

c) El grupo estableció también unos patrones de conducta para asegurar su defensa considerando desleal a quien hiciera algo que perjudicara a un compañero.

d) El grupo exigió a los más capaces y rápidos disminuir su producción al nivel de los más lentos.

Conclusiones de la experiencia de Hawthorne

Los resultados de las experiencias de Hawthorne han dado origen a muchísimos estudios sobre el comportamiento humano, los cuales han influido de manera fundamental en la administración. Han enriquecido y afectado, de una u otra manera, la teoría clásica administrativa hasta tal punto, que en nuestros días, se considera indispensable que los administradores y las personas que dirigen personal realicen estudios sobre relaciones humanas para poder obtener mejores resultados en los procesos administrativos.

Elton Mayo y sus seguidores han aportado a la administración orientaciones importantes, deducidas de los estudios de Hawthorne, como las siguientes:

a) Se ha comprobado que la productividad de una persona no está determinada únicamente por su capacidad física o fisiológica sino también por las normas sociales y las expectativas personales que ella tiene.

b) En general, los trabajadores no reaccionan ante la administración como individuos aislados sino como miembros de grupos.

c) La teoría de las relaciones humanas contrapone el "homo economicus" u "hombre máquina" al "homo social".

d) El comportamiento obedece a causas que el mismo hombre puede ignorar; generalmente se originan en las necesidades humanas enmarcadas en esta tipología: fisiológicas, sicológicas y sociales.

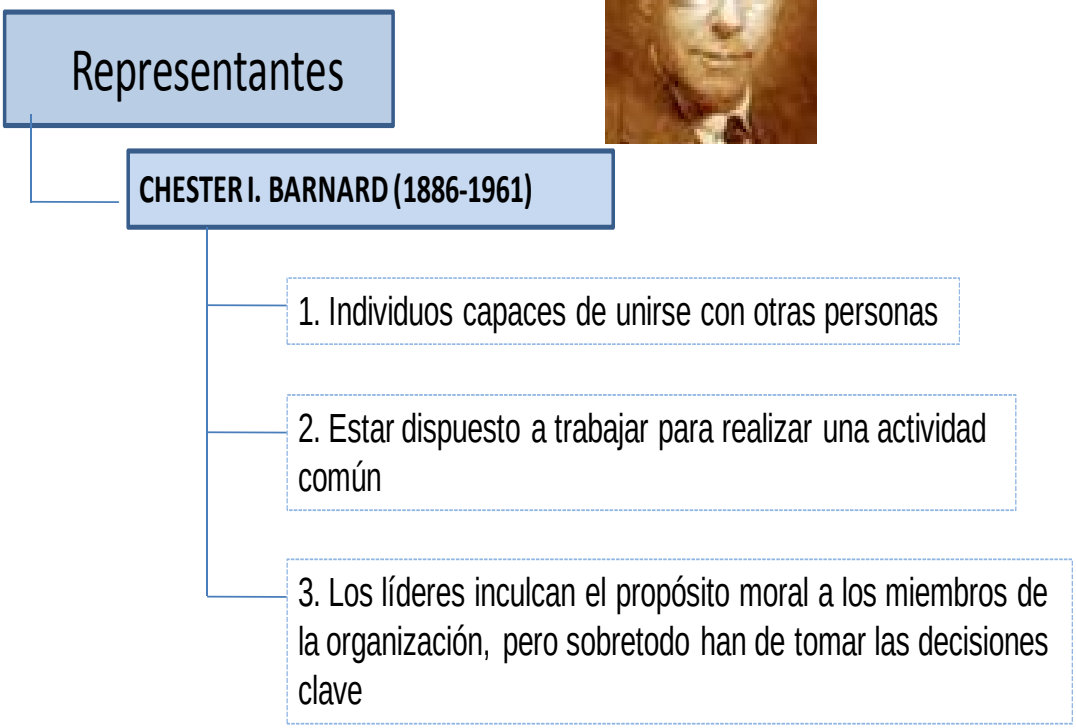
Las necesidades fisiológicas: Son las innatas o de supervivencia como el alimento, el abrigo, el descanso, la protección, la seguridad física.

Las necesidades Psicológicas y sociales: Representan un nivel superior en la escala de necesidades humanas y al contrario de las primeras, cuya satisfacción puede encontrarse plenamente, el hombre casi nunca alcanza el más alto grado de satisfacción de las necesidades sicológicas debido a que éstas evolucionan y se incrementan a medida que avanza y se perfecciona la cultura individual y la participación del hombre en el grupo social. Estas necesidades: participación o asociación, reconocimiento, amor, aprecio, cariño, sentirse útil, autorrealización, creación, comunicación, etc., son producto de la educación y de la cultura que impulsan al hombre a realizar su propio desarrollo físico, ético e intelectual.

La imposibilidad de satisfacción de las necesidades, genera en el hombre sentimientos negativos como agresividad, tensión, ira, apatía, odio, desinterés, rechazo, pesimismo y enfermedades físicas y síquicas.

La Escuela Humanística de la cual nos venimos ocupando ha hecho otro aporte a la administración con sus investigaciones acerca del Liderazgo. Este aspecto se relaciona con la capacidad que tienen las personas para motivar a otros mediante el proceso de la comunicación humana. A partir de las experiencias de Hawthorne se hicieron varios experimentos acerca del tipo de dirección que desarrolla mayor motivación en un grupo social, y se comprobó la presencia de algunas características especiales en los individuos que dirigen a otros. De ellas depende el logro de un mayor o menor grado de motivación. Un jefe democrático y comunicativo, que da más participación al grupo en la solución de problemas y en la toma de decisiones, logra la cooperación y la eficiencia que no alcanza un jefe autoritario, desinteresado en el trabajo de los demás y despreocupado por las dificultades y problemas de sus subalternos.

Chester Barnard


Representantes
CHESTER I. BARNARD (1886-1961)
1. Individuos capaces de unirse con otras personas
2. Estar dispuesto a trabajar para realizar una actividad común
3. Los líderes inculcan el propósito moral a los miembros de la organización, pero sobretodo han de tomar las decisiones clave

Es éste, otro autor americano que bien puede situarse como miembro del movimiento de la Teoría Humanística de la administración, aunque expresó severas dudas sobre las conclusiones de aquélla. Fue contemporáneo de Elton Mayo. Se graduó en Harvard y trabajó como ejecutivo de empresas gran parte de su vida profesional. Investigó las teorías de Taylor y de Fayol. Conoció las teorías y conclusiones de Elton Mayo, de Mary Parker Follet, de Orway Tead y preocupado por que los tratadistas de la escuela no habían logrado elaborar una Teoría Administrativa que pudiera ofrecer una filosofía en relación con el comportamiento de los administradores, propuso una nueva teoría acerca de la cooperación humana dentro de la organización.

Escribió varios libros entre los cuales se destacan:

- Las Funciones del Ejecutivo, publicado por Harvard University Press en 1938.
- Organización y Gerencia, publicado también por Harvard University Press en 1948.

Entre los principales planteamientos y aportes de Chester Barnard, pueden mencionarse los siguientes:

a) Los seres humanos no actúan aisladamente sino por interacciones con otros seres humanos.

b) En la interacción humana ambas partes se influyen mutuamente. Barnard llama esta interacción relaciones sociales.

c) La interacción humana surge de la necesidad que cada uno tiene de superar sus propias limitaciones; éstas son de carácter biológico, físico, psicológico y social.

d) Las limitaciones de los seres humanos los compelen a asociarse y a formar grupos sociales.

e) Los grupos sociales existen cuando se reúnen estas condiciones: objetivos comunes, deseo de cooperación e interacción entre las partes.

Concluye Barnard que el grupo, masque la suma de las interacciones entre los individuos que lo constituyen, se convierte en un sistema social diferente al individuo mismo, pero que lo afecta directamente. Una vez constituido el grupo social, su cooperación se ve afectada por factores como:

- Ambiente físico de la organización
- Ambiente social
- Variaciones de los individuos
- Otros aspectos de diversa índole.

La tendencia a la cooperación, según Barnard, es una necesidad del individuo que pertenece a un grupo. Esta lo compele a ser eficaz y eficiente para sobrevivir en el sistema. Es así como la organización viene a ser un sistema de fuerzas o actividades coordinadas de dos o más individuos.

Cuando Barnard se alejó de la Teoría Clásica, desarrolló una teoría de la aceptación de la autoridad. Partió de sus observaciones acerca del frecuente desacato a las normas, órdenes e instrucciones, que conduce en muchas organizaciones, al desconocimiento de la autoridad.

La autoridad se fundamenta en la aceptación de las decisiones. Sin esta aceptación es vana la pretensión de alguien para lograr o mantener su autoridad.

Para Barnard, la autoridad requiere que el subalterno comprenda a cabalidad la orden y concluya que está de acuerdo con los objetivos de la organización, con sus propios intereses y que, además, pueda darle cumplimiento, porque tiene las características mentales, intelectuales y físicas que se requieren.

Avanzando en sus teorías, Chester Barnard formuló nuevos postulados en cuanto a las funciones del ejecutivo. Dijo que, además de planear, organizar, motivar y controlar, los ejecutivos tienen una nueva responsabilidad en la sociedad actual: Desarrollar su eficiencia como planificadores sociales.

AUTOEVALUACIÓN

1. Existen diferencias entre la Teorìa Humanística y de relaciones Humanas?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
_____
_____
_____
_____

2. En la teoría Humanística, quiénes fueron sus tratadistas?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Lección cuarta: Teorías Estructuralista de la Administración

Tanto la Escuela Estructuralista como su teoría, enfocan su atención hacia la organización.

¿Qué es la organización?

Existen varias definiciones pero podemos decir, que organización es un conjunto de partes ordenadas para un fin determinado. Aquí, nos referimos de manera especial a las organizaciones humanas, las cuales están integradas por individuos o grupos de individuos que persiguen unos fines determinados. Son organizaciones, por ejemplo, una familia, un colegio, un equipo de fútbol, una universidad, una clínica, un hospital, un hotel, la iglesia, el ejército, una empresa, un club, una asociación gremial, un partido político, etc.

¿Qué tamaño tienen las organizaciones?

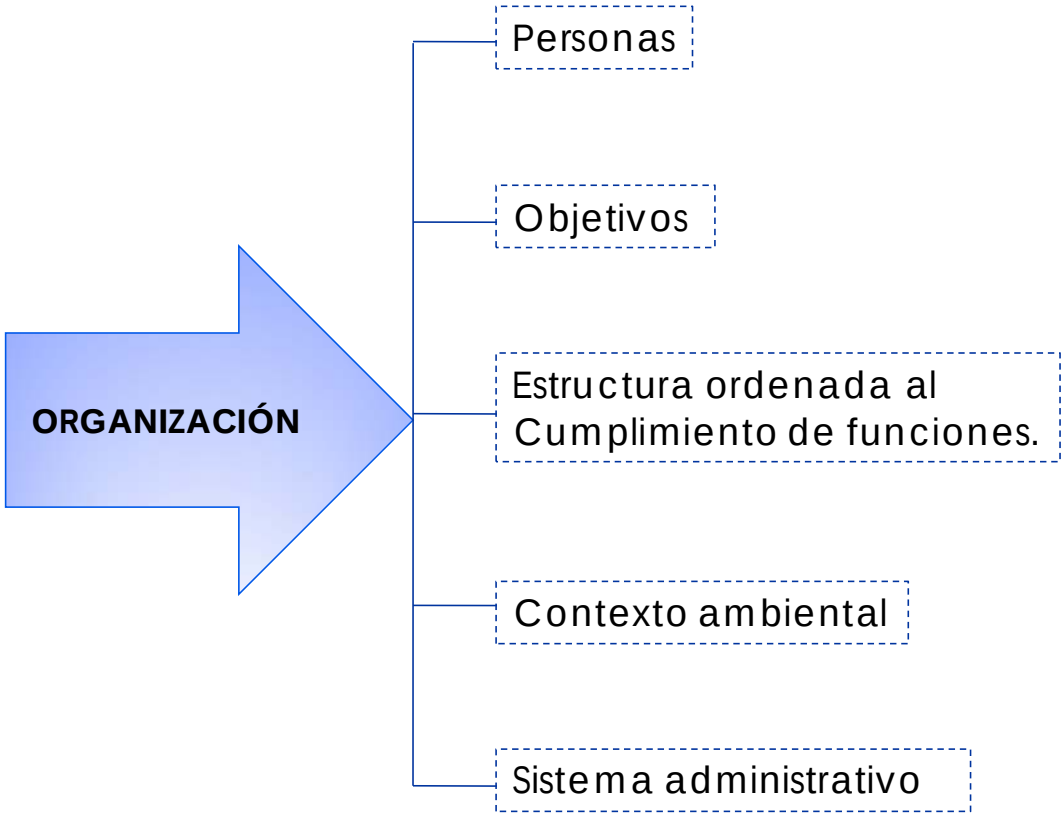
Pueden ser grandes, medianas o pequeñas. Hay organizaciones tan pequeñas que pueden estar formadas solamente por dos personas, cuando éstas se asocian para lograr un objetivo especial. Puede haber organizaciones muy grandes y complejas como el Estado, como las Naciones Unidas o como una empresa multinacional.

Los estructuralistas, cuyo antecedente veremos más adelante, estudiaron las organizaciones desde el punto de vista de su estructura, de su funcionamiento y de los medios que utilizan para lograr sus objetivos. En la

búsqueda de eficiencia organizacional trataron de establecer normas y principios valederos y de identificar las manifestaciones de su comportamiento.

Al estudio de las organizaciones y al análisis de sus características se han dedicado diferentes especialistas tanto en ciencia política como en economía, en sociología, en antropología, en psicología y más recientemente en administración.

Desde una perspectiva administrativa, la sociedad actual se concibe como un conjunto de organizaciones, las cuales se asimilan al concepto de empresas. Se ha llegado a concluir que la eficiencia de aquellas, se alcanza mediante la aplicación de técnicas y principios administrativos a sus formas de estructuración y de funcionamiento. Esta creencia se fundamenta en el hecho de que las organizaciones de cualquier naturaleza y magnitud, tienen elementos comunes:



Antecedentes de la escuela estructuralista

Fue James Burnham, profesor de filosofía en la Universidad de Nueva York, quien en 1941 publicó la obra, The Managerial Revolution, en la cual sostiene que la nueva clase dirigente del mundo está constituida por los administradores. Para este autor, los gerentes y los administradores son una misma cosa. Son ellos los que dirigen las organizaciones. Son ellos quienes pueden lograr que la sociedad, como conjunto de organizaciones, se desarrolle y alcance sus propios fines. Un gerente, un administrador es la cabeza de una organización y el responsable de su éxito o fracaso.

Para dirigir una organización, decía, se requiere saber cómo es su estructura, cómo funciona y cómo interactúa con su medio ambiente. De esta manera Burnham sentó unas bases para el estudio de los componentes de las organizaciones, es decir, de su estructura y de sus formas de funcionamiento.

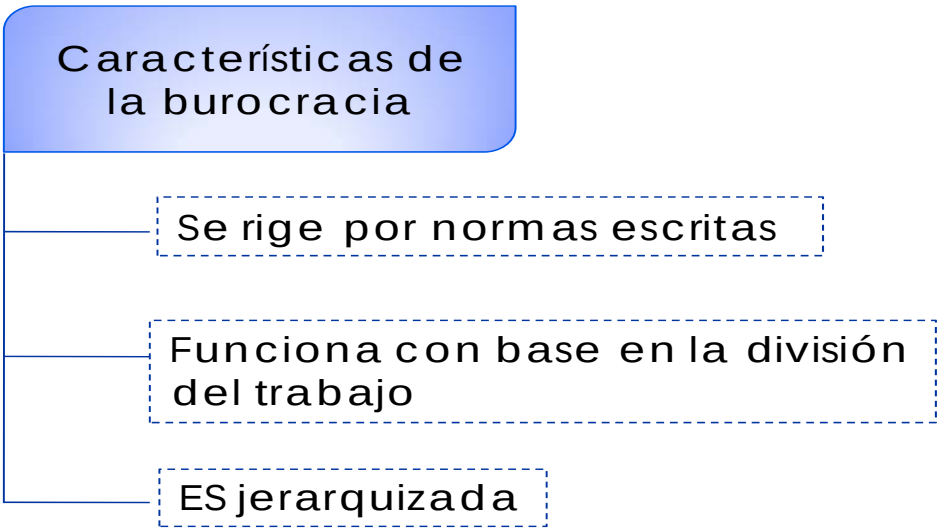
Max Weber, sociólogo alemán, considerado como el más famoso de los autores que han influido en la formación de la teoría estructuralista, hace planteamientos como los siguientes:

La racionalización del trabajo humano es el factor que da origen a una estructura organizacional denominada burocracia. Todos los empleados públicos integran lo que se conoce comúnmente como burocracia pública. Todos los empleados vinculados a las empresas privadas conforman la burocracia privada.

Weber señala, además, que la organización por excelencia es la burocracia y que la sociedad es una gran burocracia integrada por la burocracia pública y la burocracia privada, distribuidas en un alto número de organizaciones que, en su estructura, tienen semejanzas o características comunes:

Características de la burocracia

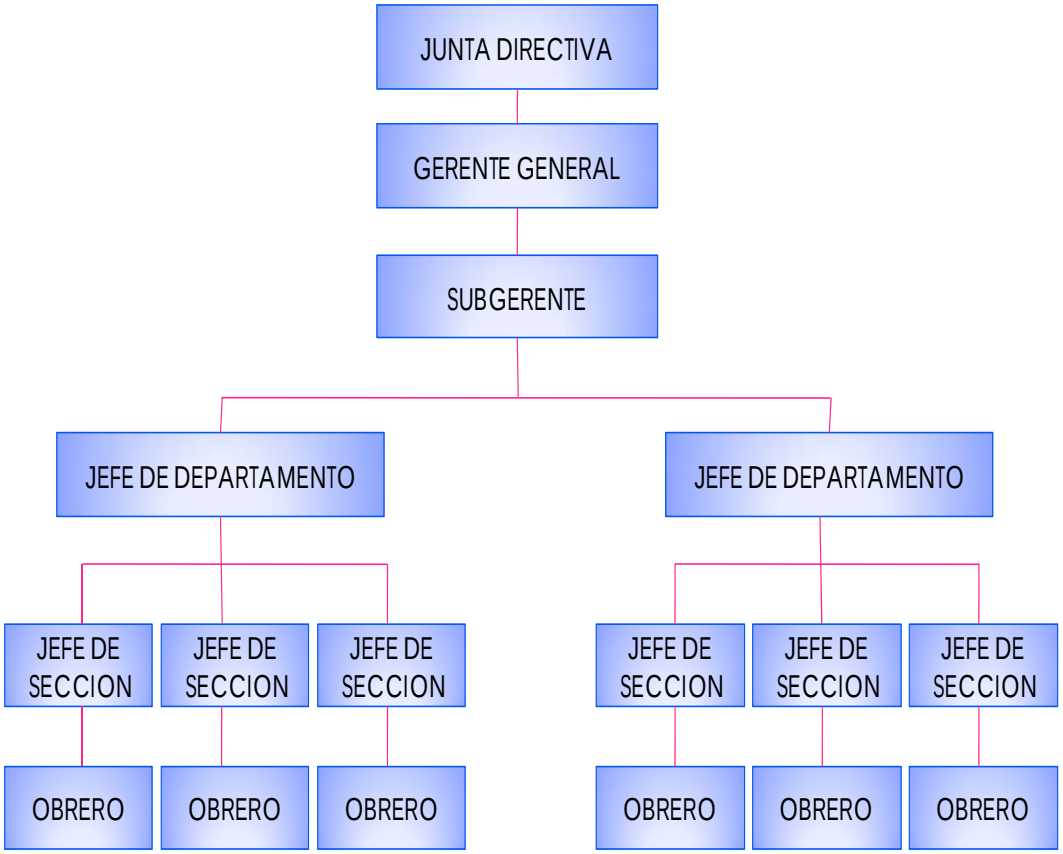
La burocracia, en la teoría de Max Weber, se caracteriza por:


Características de la burocracia
Se rige por normas escritas
Funciona con base en la división del trabajo
ES jerarquizada

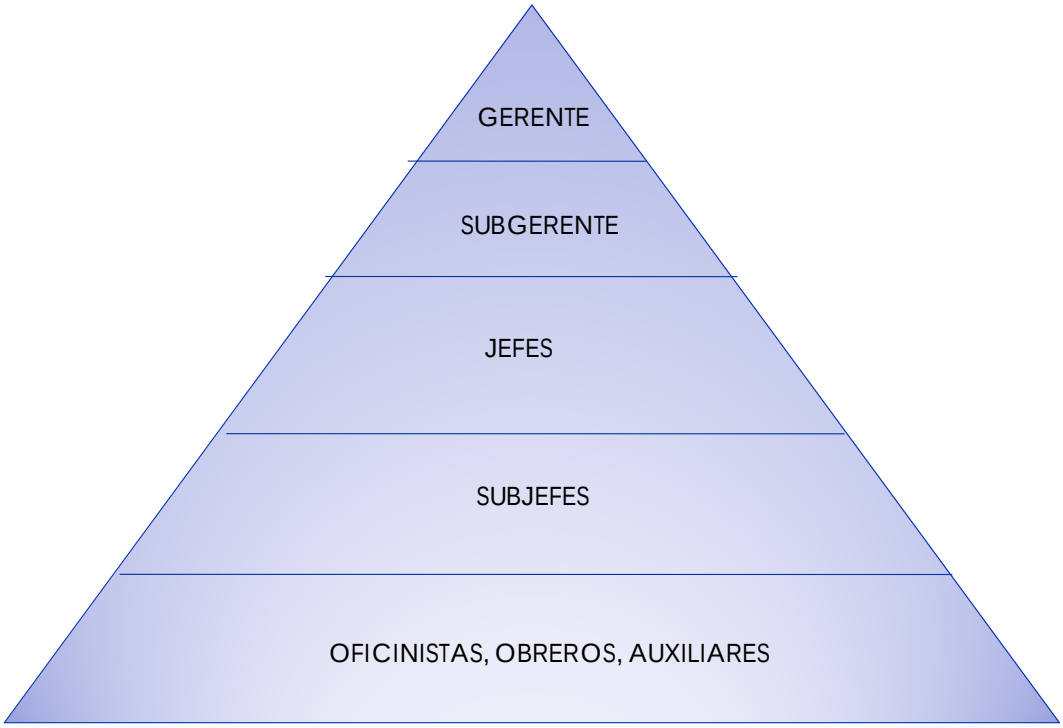
a. Se rige por normas escritas: Estas normas son por ejemplo, los reglamentos de trabajo, la descripción de funciones de los empleados, los estatutos de las empresas, los manuales e instructivos. Las normas escritas son necesarias para dar uniformidad a la actuación de las personas que intervienen en el proceso administrativo. A su vez, los actos administrativos se registran por escrito, con lo cual se asegura la existencia de una historia que permita hacer interpretaciones uniformes de ellos cuando las circunstancias lo requieran.

b. Funciona con base en la división del trabajo: En la organización burocrática cada participante tiene una esfera de trabajo organizada con independencia de las personas. La descripción del cargo indica qué es necesario hacer, qué tanto poder tiene el empleado, y cuáles son sus deberes y limitaciones.

c. **Es jerarquizada:** Cada cargo inferior está bajo la influencia y control de un cargo superior. El siguiente cuadro muestra una estructura jerarquizada de cargos.



La jerarquización, llevó a los estructuralistas a representar la organización como una pirámide en cuya cúspide está la Autoridad máxima, la cual se va distribuyendo en grados hacia abajo. Pirámide de la estructura empresarial



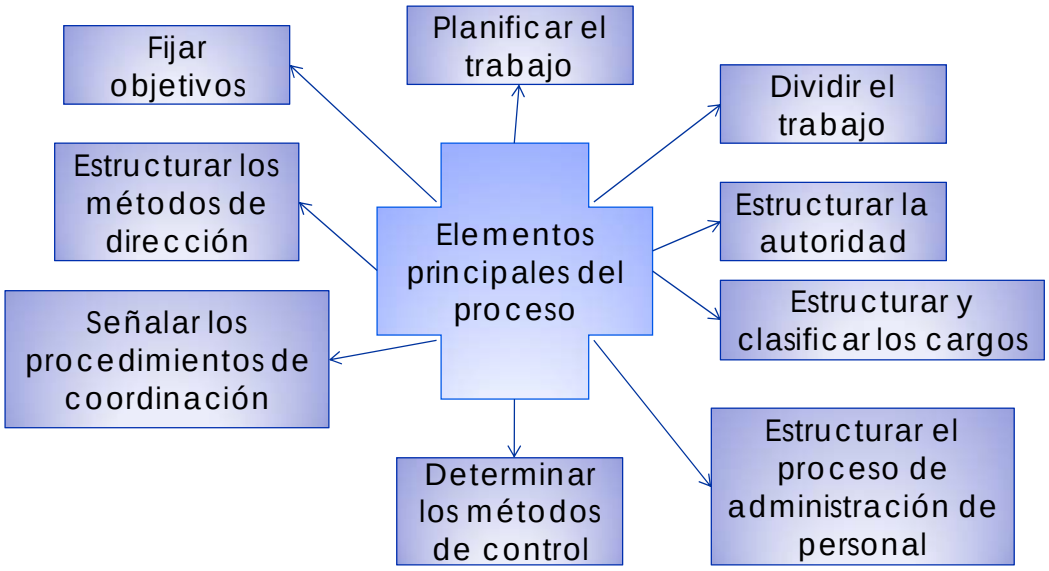
d. Busca la eficiencia mediante normas técnicas: En las organizaciones tecnificadas, cada operación se ejecuta bajo ciertos métodos descritos previamente, lo cual requiere, que el operario esté capacitado para realizarlas correctamente.

e. La especialización y la profesionalización se hacen indispensables: Los empleados y trabajadores se seleccionan con base en los méritos y en la especialidad que tienen, con lo cual se asegura un alto rendimiento.

f. Generalmente quien administra una empresa no es el dueño de la misma: En las grandes empresas los dueños son, generalmente, personas distintas de quienes las administran. Por eso se hace cada vez más urgente la formación de administradores que se desempeñan como funcionarios de la administración sin ser los propietarios de las empresas.

Estudio y análisis de las organizaciones

La Escuela Estructuralista sentó nuevas bases para el estudio de la administración y dio origen a una metodología para la organización de las empresas. Tal metodología se utiliza hoy para el planeamiento de organizaciones nuevas o para el mejoramiento de las existentes; comprende el estudio y el análisis de los factores comunes a toda institución o empresa, los cuales deben ser estructurados según los propósitos particulares de cada una de ellas. El trabajo del experto administrador consiste en establecer las bases sobre las cuales funcionará la empresa o institución organizacional a su cargo.


Fijar objetivos
Planificar el trabajo
Dividir el trabajo
Estructurar los métodos de dirección
Elementos principales del proceso
Estructurar la autoridad
Estructurar y clasificar los cargos
Señalar los procedimientos de coordinación
Determinar los métodos de control
Estructurar el proceso de administración de personal

Fijar los objetivos

Ejemplo: fabricación de estufas eléctricas.

Planificar el trabajo

Ejemplo: adquisición y suministro dé materia prima, fabricación de partes, almacenamiento y distribución, ventas, control descuentas, etc.

Dividir el trabajo

La división, da origen a los departamentos o unidades de una empresa, donde diferentes personas o grupos se encargarán de labores especiales como: adquisición de materia prima, fabricación de partes, ventas, contabilidad, etc.

Estructurar la autoridad

Ejemplo: Habrá un gerente general y jefes para cada grupo de actividades: jefe de planta, jefe de almacén, jefe de ventas, jefe contador, etc.

Estructurar y clasificar los cargos

Ejemplo: Gerente General
Subgerente
Jefes de departamento
Jefe de sección
Ingeniero mecánico
Soldador
Electricista
Secretaria
Chofer, etc.

Estructurar el proceso de administración de personal

Ejemplo: Selección de personal, contratación, capacitación, pago de salarios y prestaciones, reemplazos, licencias, permisos, etc.

Determinar los métodos de control

Ejemplo: control de horarios de trabajo, control de calidad, control de ventas, control de presupuestos, etc.

Señalar los procedimientos de coordinación

Ejemplo: reuniones de jefes, reuniones de personal, informes, etc.

Estructurar los métodos de dirección

Ejemplo: las órdenes, los reglamentos, las instrucciones, las sanciones, los premios, etc.

En todas las actividades de estudio y análisis de la organización se aplican conocimientos y técnicas que aseguren un funcionamiento congruente con los fines perseguidos. Esos conocimientos y técnicas forman parte de la teoría administrativa relativa a la organización, la cual es materia de estudios especiales.

El desarrollo organizacional

Como consecuencia de las teorías estructuralistas, se consideró que la Organización se comporta como un servicio, que evoluciona sometido a influencias o fuerzas externas, las cuales deben ser identificadas, analizadas y controladas.

Apareció entonces la Teoría del Desarrollo Organizacional que puede explicarse así:

Toda organización vive varias etapas:

1. Etapa de creación

"En la cual los fundadores o empresarios manejan y controlan procedimientos simples, en donde el grupo pionero interactúa intensamente sin mayor formalización.

2. Etapa de normalización

En la cual, debido al crecimiento, es necesaria una reglamentación precisa para el funcionamiento y coordinación.

3. Etapa de burocratización

En la cual al aumentar el personal, al ampliarse las operaciones y al especializarse las tareas se requiere una mayor sistematización, y el diseño de normas que guíen las acciones y el comportamiento de los individuos, mediante el establecimiento de procedimientos, jerarquización de la autoridad y descripción de cargos.

4. Etapa de crítica y autoanálisis

En la cual los elementos innovadores y la confrontación con la competencia y el medio ambiente, sumados a las expectativas de las personas, exigen adaptaciones organizacionales y cambios estructurales.

La necesidad de acoplar la organización a nuevos hechos y circunstancias, que originan su desarrollo, llevó a los sicólogos a investigar el comportamiento de los grupos en las diferentes fases de evolución de la organización, mediante una técnica conocida con el nombre de "Training Laboratory" o modalidad para mejorar el comportamiento grupal y las relaciones de la gente que trabaja en la empresa. Esta técnica se conoce con el nombre de T-group, en español, Grupos T., antesala de las técnicas de desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional consiste en planificar los cambios que hay qué introducir en la organización, para lo cual se requiere la participación de todos sus miembros en el esfuerzo por revisar las dificultades, estudiar las causas de los conflictos, descubrir el por qué de los comportamientos negativos y adoptar programas de cambio que lleven al mejoramiento de los diversos factores que constituyen la organización.

AUTOEVALUACIÓN

1. La Escuela Estructuralista afirma que las organizaciones de cualquier naturaleza tienen algunos elementos comunes. Señale con una X, los numerales que correspondan a esos elementos comunes en todo tipo de organización

a). Las personas ____

b). Las ambiciones personales ____

c). Los objetivos ____

d). El capital ____

e). La estructura ordenada al cumplimiento de funciones ____

f). Un contexto ambiental ___

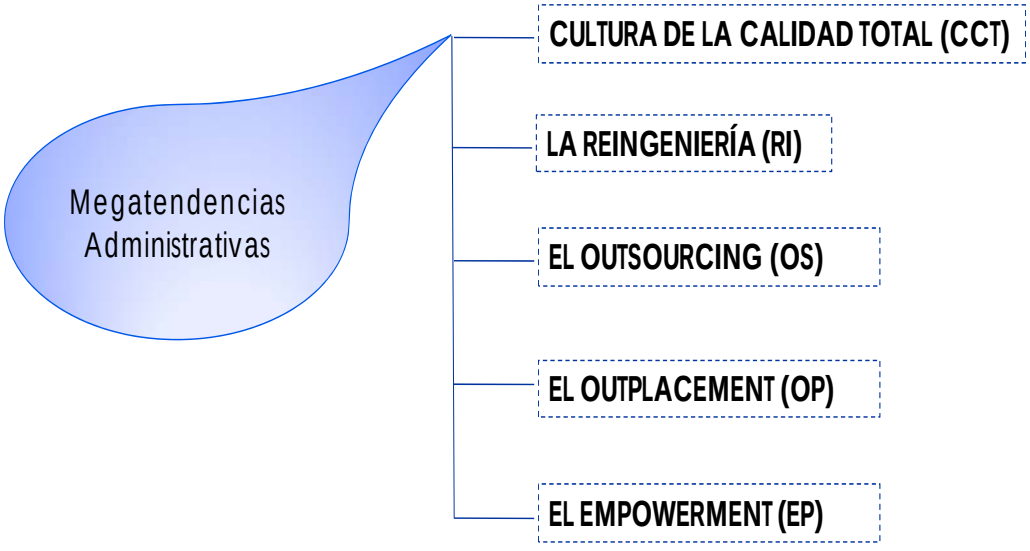
g). Los medios de comunicación ____

h). Los medios comunicación ____

Lección cinco: Mega tendencias administrativas

En el presente tema el estudiante encontrara algunas de las tantas mega tendencias, olas, enfoque, herramientas o simplemente paradigmas de la administración; si bien mas adelante los futuros administradores las trataran más a fondo (curso académico: enfoques contemporáneos de administración), es importante que desde ya cuál de ellas podrían ser de utilidad dentro de sus planes o proyectos futuros, en sus empresas o negocios, teniendo en cuenta el contexto económico, social, cultural y político.[9]

Muy seguramente unas de ellas serán conocidas por otros nombres, a continuación conoceremos algunas con los nombres más utilizados:



[9] PRIETO, Jorge Eliécer. La gestión estratégica organizacional. Bogotá, Eco Ediciones. 2004 pág. 85

CULTURA DE LA CALIDAD TOTAL (CCT)

Una cosa es cierta, hay una gran cantidad de conceptos de calidad flotando, desde hace rato, en el medio administrativo: círculos de calidad, control de calidad, gerencia de calidad, mercadeo de calidad, calidad en el servicio, entre otros.

Si usted enciende la televisión, el radio, internet o abre u periódico, una revista, encontrará siempre algo sobre la calidad. Es decir se volvió una tradición hablar de calidad y la tradición hace la cultura.

Comencemos por donde es, entonces, ¿qué es la calidad? La respuesta depende de la persona a quien se le pregunte. Los Filósofos modernos argumentan que la calidad cambia con la palabra que la acompaña. Esto quiere decir que la palabra por sí sola no tiene significado, más cuando la definen vagamente diciendo... “Me doy cuenta cuando la veo”.

Bueno, vamos a concebir la calidad como la forma de hacer las cosas bien desde el comienzo y continuar mejorando cada día en busca de la excelencia.

Esto hace que la calidad no pueda ser una moda o un programa gerencial sino que es una cultura, una filosofía, una forma de vida, que como tal, debe identificar a una persona, una empresa y por qué no, a un pueblo.

Así, la Cultura de Calidad Total (CCT) aplicada a las organizaciones, es una filosofía administrativa que se basa en el concepto de mejoramiento continuo cuyo propósito es satisfacer a los clientes internos y externos de cualquier compañía.

Expresado en otra forma, la CCT es un enfoque moderno de administración y gerencia que interpreta a la empresa como un sistema abierto dirigido hacia la satisfacción total del cliente y al estímulo de la productividad, educación, comunicación, responsabilidad, autocrítica, empatía, confianza y ayuda mutua.

Existen diferentes técnicas, tácticas y estrategias, etc, para obtener la calidad ya sea en productos y / o servicios; vamos a facilitar una metodología para el mejoramiento de los procesos llamada la Rueda Deming, en honor a su creador Edward Deming, y el lector la puede adaptar a su organización con el nombre que quiera, lo importante es que se cumplan las funciones incluidas en los cuadrantes de la esfera.

En este caso, la rueda la llamaremos P.E.C.A., que no es más que la sigla de las funciones: Planear, Ejecutar, Comprobar y Actuar.

Planear: Es identificar las necesidades del cliente, ubicando, proponiendo acciones para satisfacerlas y medidas de control.

Ejecutar: Luego de planear, realizamos lo previsto en el plan mediante el trabajo en equipo.

Comprobar: Hacemos una comparación entre los planes iníciales y la ejecución.

Actuar: Ya habiendo comprobado los hechos usted podrá establecer la eficiencia de los procesos y su gestión empresarial continuará o volverá a la fase de planeación para retroalimentar la rueda

LA REINGENIERÍA (RI)

El proceso de apertura, globalización y conquista de los mercados nacionales e internacionales son causas que hacen que las empresas tengan que hacer un cambio profundo en su administración no sólo para garantizar la supervivencia dentro de la competencia sino el crecimiento del negocio con la utilidad y para ello surgió esta mega tendencia llamada: Reingeniería.

Cuando una empresa decide emprender la Reingeniería los gerentes dejan de actuar como supervisores y se comportan como entrenadores y los trabajadores piensan más en las necesidades de los clientes y menos en las de sus jefes o patrones.

La Reingeniería es un reordenamiento radical de los procesos del negocio (estructura, tecnología, sistemas gerenciales, valores empresariales y otros) para alcanzar mejoras espectaculares en el desempeño de las empresas (costo, calidad, oportunidad y servicio) mediante la revisión fundamental de los mismos.

Hay que tener cuidado, porque algunos creen que Reingeniería es descomplicarse, un programa más, hacer menos con menos, computarización de la empresa, algo de moda, etc. Eso no es Reingeniería.

Entre los objetivos de la Reingeniería se pueden citar:

- Modernizar una empresa en su conjunto o en un proceso, siempre en beneficio del cliente o consumidor.

- Reducir tiempos en los procesos productivos o de servicios.

- Cambiar algunos patrones de la cultura organizacional.
- Tecnificar los procesos de selección y evaluación del personal.
- Diseñar intensos programas de capacitación.
- Mejorar los mecanismos de comunicación internos y externos.
- Comprometer a toda la organización con la filosofía corporativa.
- Manejar la resistencia al cambio.

Las empresas antes de la Reingeniería presentan este tipo de situaciones: Administración concentrada, comités o juntas burocráticas, esquemas por departamentos, demasiada importancia al organigrama, líneas de comunicación jerarquizadas, estructuras funcionales rígidas, etc.

Algunas de estas frases se escuchan en las empresas antes de la Reingeniería:

- Mi jefe es el que me paga el sueldo, a pesar de las quejas de los clientes el objetivo es tener contento al jefe.
- Yo no soy más que un piñón del engranaje, mi mejor estrategia es hacer lo que me toca y no más.
- Cuantos más subordinados tenga más importante soy.
- Mañana será lo mismo que hoy, siempre ha sido así.

- No me capacito porque eso es perder el tiempo, mejor espero a ver qué pasa.

- Para qué hacer el trabajo de mejor manera si dentro de unos meses me voy de aquí.

Las empresas después de la Reingeniería presentan este tipo de situaciones: trabajo en equipo, menos gerentes y menos niveles administrativos, comunicación directa, toma de decisiones rápidas, estructuras eficientes, compromiso con la estrategia, etc.

Algunas de estas frases se escuchan después de la Reingeniería:

- Los clientes pagan mi salario debo preocuparme por ellos.

- Todo oficio en ésta compañía es esencial el mío es muy importante.

- Mi trabajo se enriquece por el valor que le agrego.

- Yo pertenezco a un equipo donde todos ganamos o perdemos.

- El aprendizaje continuo es parte de mi oficio y progreso.

El recurso humano en la Reingeniería juega un papel importante, nada sacamos con tener una capacidad física, económica, tecnológica si no tenemos lo principal: las personas. Las experiencias de empresas que han adaptado la Reingeniería sugieren la siguiente estructura: el líder, el dueño del proceso, el proceso de reingeniería, el comité directivo y el zar de la reingeniería.

El líder: Es un alto directivo, quien por iniciativa propia, tiene el papel de actuar como visionario y motivador. Nombra altos administradores como dueños del proceso y tiene la autoridad suficiente para empujar el programa.

El dueño del proceso: Tiene la responsabilidad de diseñar el proceso específico y debe ser un gerente de alto nivel que posea prestigio, autoridad y poder dentro de la compañía. Es el organizador del equipo generando una actitud positiva frente al cambio y serenidad en las adversidades.

El equipo de Reingeniería: Es el que produce ideas y planes y los convierte en realidades, es decir son los individuos que en la práctica reinventan el negocio. Debe conformarse entre cinco y diez personas con gente de adentro y de afuera de la compañía.

El comité de Reingeniería: Es un grupo de altos administradores quienes proyectan la estrategia global del proyecto quienes presididos por el líder resuelven las situaciones propias del proceso.

El zar de la Reingeniería: Es quien atiende la administración activa y tiene dos funciones claves: 1. Capacitar a todos los miembros del proyecto y 2. Coordinar las actividades del mismo.

Existen 7 habilidades que deben formar parte del proceso de Reingeniería:

Habilidad para orientar el proceso de acuerdo con una metodología sistemática y amplia.

- Habilidad para administrar el cambio.

- Habilidad para evaluar el proceso.
- Habilidad para analizar el impacto de los cambios propuestos.
- Habilidad para visualizar las reacciones al cambio.
- Habilidad para utilizar los modelos de gestión.
- Habilidad para sumar esfuerzos.

Las herramientas generalmente utilizadas en los procesos de reingeniería son:

Diagramas de flujo, diagramas de árbol, diagramas de relación, espina de pescado, cuadros sinópticos, modelos matemáticos, regresiones y análisis de sensibilidad, gráficas de barras y polígonos, paquetes estadísticos y simulación por computador. La profundización sobre cada una de estas herramientas y otras más en tarea que usted y su equipo de trabajo deben desarrollar como actividad de investigación y formación en documentos relacionados con el tema objeto de estudio.

Veamos algunos pasos en el proceso del cambio de las organizaciones, que pueden llegar a convertirse en una metodología básica para la reingeniería:

Determinar la posición en el mercado
¿Dónde estamos hoy?
¿Qué pasará dentro de cinco o diez años?
¿Qué podemos hacer para mejorar?
¿Cuál es nuestra estrategia empresarial?
¿Estamos preparados para el proyecto?

Establecer un nuevo ambiente empresarial.

¿Cómo podemos cambiar?

¿Cuáles son los paradigmas de la compañía?

¿Conocemos la actitud actual hacia el cambio?

¿Podemos integrar el proyecto a los planes actuales?

Elaborar el diagrama del negocio de la actualidad

Luego que la compañía ha determinado su posición en el mercado y detectado el ambiente se puede decir que está lista para iniciar el cambio, entonces se procede a recopilar la información acerca de las operaciones de los negocios que se realizan y que van a ser analizados por el equipo de reingeniería.

Rediseñar el diagrama de negocios actual

La creación de un nuevo diseño requiere la utilización de modelos computarizados y el resultado será una nueva forma mejorada que facilite su implementación.

Construir la infraestructura de la Reingeniería

Expertos en capacitación, motivación, personal, tecnología, informática, marketing, contabilidad, finanzas, medio ambiente, aspectos legales, entre otros, examinarán el diseño del nuevo negocio para determinar las necesidades logísticas del mismo.

Implementación, operación y evaluación

Llegamos a la parte considerada más difícil del modelo de cambio y en la cual los gerentes enfrentan el desafío más grande. Usted debe tener claro conocimiento del negocio, preestablecer la nueva estructura evitando temores de despidos y lograr un mejor ambiente empresarial buscando la calidad para que así el cambio no sea una amenaza sino un cambio hacia el éxito[10]

[10] PRIETO, Jorge Eliécer. La gestión estratégica organizacional. Bogotá, Eco Ediciones. 2004 pág. 85 - 89

EL OUTSOURCING (OS)

Contratar a una compañía especializada para que procese sus datos, le ahorra a usted y a su empresa bastante dinero. Algunos expertos opinan que es la tendencia marcada desde la aparición de los computadores personales no solamente en los países desarrollados sino también en los en vía de desarrollo.

Cuando las multinacionales decidieron venderle todos sus computadores al gigante de la informática y, además de eso, contratarle para que procesara toda su información, por medio de un contrato de servicios OUTSORCING, para los próximos diez años, nadie imaginó que esta negociación se convertiría en la solución de mayor aceptación a nivel mundial en las últimas décadas.

Se considera que dentro de las ventajas del Outsourcing pueden encontrarse las de carácter administrativo y financiero. Las empresas al utilizar estos servicios no solamente están obteniendo un ahorro en cuanto a nómina de personal sino que la confiabilidad de su información se eleva notoriamente debido al manejo especializado de las compañías dedicadas a esta actividad. De igual manera cuando se adquiere un computador se presenta el riesgo de quedar sometidos a la rápida obsolescencia de los equipos, mientras que con el sistema de contratación externa se cuenta con tecnología de punta logrando mayor efectividad en la información empresarial.

Los recursos financieros y humanos deben ser invertidos en actividades productivas inherentes a la filosofía de la organización y no en activos inmovilizados que generan elevados costos de operación.

En el aspecto fiscal, los computadores se deprecian a un periodo fijo y deben ser ajustados anualmente mientras que el pago de los servicios se deduce como un gasto operativo.

En el manejo del recurso humano hay ventajas toda vez que la contratación del personal del área de sistemas se delega en la empresa que presta el servicio. Igual cosa ocurre con la continuidad del servicio pues los problemas de caída del sistema, falta de copias de seguridad, ausentismos, racionamientos, etc., serán solucionados por la compañía encargada del tratamiento de la información.

Los beneficios del sistema Outsourcing se presentan en todas las áreas de las empresas: nómina, contabilidad, facturación, archivo, cartera, producción, ventas, estadística, calidad, etc., facilitando la toma de decisiones en la gestión administrativa de los ejecutivos y generando un mayor tiempo para la formulación de nuevas estrategias dentro del mercado competitivo.

Una sociedad de Outsourcing dependerá de algunas características, como:

- Ser abierto al cambio.
- Trabajar conjuntamente.
- Saber donde nos encontramos en productividad y rentabilidad.
- Conocer las necesidades mutuas.
- Definir los beneficios.
- Compartir los riesgos.

Existen también algunos riesgos en los procesos de subcontratación, como:

- Pérdida del control de la operación.
- Seguridad.

- Amenazas a la confidencialidad.
- Experiencia de subcontratista.
- Escala de costos.
- Pérdida del talento humano experto dentro de la compañía.
- Cambios en el entorno.
- Retorno del servicio a la empresa.

Para llevar a cabo un Proyecto de Outsourcing se hace necesario verificar lo siguiente:

- Logro del compromiso.
- Definir el líder del proyecto.
- Diseño de la metodología.
- Elaboración del plan.
- Conformación del equipo.
- Implementación de la evaluación.
- Análisis de las propuestas.
- Selección de proveedores.
- Negociación del control.
- Indicadores de gestión.

Razón tenía Peter Drucker cuando planteaba que la mercadotecnia del futuro es la mercadotecnia de los servicios, y servicios de toda clase, por eso es importante tener una filosofía de calidad comprobada porque de ésta depende el éxito de la propuesta nuestra como actores Outsourcing en la era del servicio[11]

[11] PRIETO, Jorge Eliécer. La gestión estratégica organizacional. Bogotá, Eco Ediciones. 2004 pág. 91 -93

EL OUTPLACEMENT (OP)

El gran crecimiento del desarrollo mundial de la economía y los negocios, hace que cada día la probabilidad de estabilidad sea mejor. Los empleados que tenían bastante tiempo en una empresa eran considerados como ídolos, por su lucha y persistencia en su trabajo, sin importar el aporte a la misión y visión de la organización.

Actualmente, la globalización de los mercados, el desarrollo tecnológico, las fusiones, la automatización, los tratados de libre comercio, el Outsourcing, etc., son algunos de los motivos que tienen los directivos de las empresas para liquidar o despedir personal en pro de optimizar la eficacia de los procesos y dinero.

El Outplacement es un programa empresarial, que ayuda a las personas despedidas y a sus familias a la adaptación física y sicológica para conseguir un nuevo trabajo o para la creación de su propia empresa, unidad productora o comercializadora, generando incluso empleo, identificando sus oportunidades y fortalezas para que su salida sea más favorable para ambas partes.

La empresa se beneficia porque evita la mala imagen la sociedad, mantiene su clima laboral y el sentido de pertenencia de los que quedan, conserva las relaciones con sus proveedores y clientes.

El apoyo que se le ofrece a las personas que son despedidas, debe ser físico, moral, económico, lo cual facilita el éxito a los trabajadores desvinculados. Para ello se les suministra espacios para el inicio de nuevas

actividades, se les capacita en su mejoramiento personal, autoestima y en algunos casos se les presta financiación en sus proyectos de reactivación laboral o empresarial.

En la actualidad ya existen empresas especializadas en brindar este tipo de asesoría que se encarga de todo lo anotado anteriormente, evitando que el desempleado establezca un conflicto y amenazas contra personas de su ex compañía, siendo más amable su adecuación psicológica, generalmente difícil y costosa.

Se recomienda que si su organización está en proceso de reestructuración o reducción de personal establezca un programa de Outplacement sin mirar tanto el costo del mismo sino mirándolo como inversión a largo plazo porque al final es mejor que su empresa tenga amigos y no enemigos en la calle hablando mal de ella y combatiendo cualquier estrategia de mercadeo y publicidad que usted emprenda en la misma.[12]

[12] PRIETO, Jorge Eliécer. La gestión estratégica organizacional. Bogotá, Eco Ediciones. 2004 pág. 96 -97

EL EMPOWERMENT (EP)

Busca dejar actuar con responsabilidad, liderazgo y dando información oportuna al instante que el cliente lo requiera.

El Empowerment se fundamenta en la creatividad, auto motivación, compromiso y responsabilidad en la actuación diaria y en especial en la toma de decisiones rápidas y eficaces.

La delegación de funciones con objetivos claros y específicos, permite tomar decisiones sin consultar con las altas esferas de la organización y hace que el empleado piense como dueño de la misma y tome la vía más indicada para todos.

Cualquier funcionario de una empresa debe estar en la capacidad de atender las necesidades de los clientes sin temor a equivocarse porque si el empleado ha sido bien seleccionado, capacitado, motivado, remunerad y existen mecanismos de comunicación y autoaprendizaje definidos está en condiciones de ser responsable y eficaz.

Las empresas que desean tener Empowerment deben: desarrollar una visión compartida, promover valores claros y entendibles, diseñar adecuadamente los puestos de trabajo, crear sistemas de apoyo, establecer esquemas de comunicación abiertos, seleccionar cuidadosamente el personal, entrenar permanentemente sus empleados y confiar en ellos. Empowerment significa también delegar sin perder control, pero control de la situación no de la gente.[13]

[13] PRIETO, Jorge Eliécer. La gestión estratégica organizacional. Bogotá, Eco Ediciones. 2004 pág. 100 -101

AUTOEVALUACIÓN

1. Defina con sus propias palabras que es Mega tendencia administrativa?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

2. Cuáles son las Megatencias administrativas? Explicar cada una ellas?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Capítulo III

LA INFLUENCIA DE LA ADMINISTRACION

Lección uno: Ética en la Administración

La Administración debe no solo preocuparse por el bienestar individual, también por el colectivo, en la medida en que la base de las sociedades es la familia, los grupos sociales y la colectividad.

La ética y la competitividad son inaceptables si no hay respeto por los seres humanos, esto es si no existen reglas de juego claras, aceptadas por la mayoría y que tengan en cuenta la dignidad humana. La competitividad no puede mantenerse por mucho tiempo, en una sociedad en donde predomina el individualismo, el egoísmo, la traición, la desconfianza y el afán de enriquecimiento rápido, sin importar los medios.

Aunque las prácticas administrativas éticas no pueden ligarse a indicadores específicos como la rentabilidad financiera, no hay un conflicto insalvable entre las prácticas éticas y el valor de verdad y de negocios limpios. El uso de prácticas de negocios éticos pueden aumentar la salud corporativa en tres áreas importantes: La productividad, la relaciones con los grupos interesados y las normas gubernamentales.

Productividad

Los empleados de una empresa constituyen la parte interesada más afectada por las prácticas administrativas. Cuando la gerencia decide actuar de manera ética con las partes interesadas, entonces los empleados se verán afectados positivamente. Por ejemplo, una empresa puede decidir que la

ética de los negocios le demanda hacer un esfuerzo especial para garantizar la salud y el bienestar de sus empleados. Con este fin, muchas empresas han establecido programas de consejería para los empleados, para así ayudarles con asuntos de familia, de trabajo, financieros, legales, de enfermedades mentales o de farmacodependencia, estos programas han aumentado, incluso, la productividad en varias empresas, por ejemplo, Control Data Corportation han encontrado que dichos programas redujeron los costos de salud y las licencias por enfermedad de modo significativo.

Relaciones con los interesados

La forma en que las prácticas administrativas éticas pueden incidir de manera tangible en la salud corporativa tiene que ver con la afectación a las partes externas interesadas, como los clientes y los proveedores de forma positiva. Una imagen pública positiva puede atraer clientes que se identifican con ella. Por ejemplo, Johnson & Johnson, el mayor productor mundial de productos de salud, es guiado por un “credo” escrito hace 50 años por el general Robert Wood Johnson, a los empleados de la compañía, a los accionistas y miembros de su comunidad

EL CREDO DE JOHNSON & JOJMSON

Creemos que nuestra primera responsabilidad es con los médicos, enfermeras y pacientes, con las madres y padres y todos los demás que utilizan nuestros productos y servicios.
Para responder a sus necesidades, todo lo que hagamos debe ser de primera calidad.
Debemos luchar constantemente por reducir nuestros costos a fin de mantener precios razonables.
Los pedidos de los clientes deben ser atendidos rápidamente y con precisión.
Nuestros proveedores y distribuidores deben tener la oportunidad de conseguir un beneficio justo.
Somos responsables ante nuestros empleados, los hombres y mujeres que trabajan en todo el mundo.
Cada uno de ellos debe ser considerado como persona.
Hemos de respetar su dignidad y reconocer su mérito.
Deben tener un sentido de seguridad en su trabajo.
La retribución tiene que ser justa y adecuada, y las condiciones de trabajo limpias, ordenadas y seguras.
Debemos estar conscientes de brindar diversas formas de ayuda a nuestros empleados en el desempeño de sus responsabilidades familiares.
Los empleados deben sentirse libres para presentar sugerencias y quejas.
Ha de haber igualdad de oportunidades para el empleo, desarrollo y avance de los calificados.
Debemos proporcionar una gerencia competente, y sus acciones han de ser justas y éticas.
Somos responsables ante las comunidades en las que vivimos y trabajamos e igualmente ante la comunidad mundial.
Debemos ser buenos ciudadanos - apoyar las obras buenas y caritativas y cargar con nuestra participación justa en los impuestos.
Debemos fomentar el avance cívico y una mejor sanidad y educación.
Debemos mantener en buen estado los bienes que tenemos el privilegio de usar, protegiendo el ambiente y los recursos naturales.
Nuestra responsabilidad final es con nuestros accionistas.
La empresa debe conseguir un beneficio justo.
Debemos experimentar con nuevas ideas.
Ha de protegerse la investigación, desarrollarse programas innovadores y pagar por los errores cometidos.
Se debe comprar nuevo equipo, proporcionar nuevas instalaciones y lanzar nuevos productos.
Han de crearse reservas para proveer en tiempos adversos.
Si actuamos siguiendo estos principios, los accionistas conseguirán un beneficio justo.

Credo de Robert Wood Johnson, fundador de Johnson & Johnson

Normas Gubernamentales

La tercera área en la cual las prácticas administrativas ética pueden mejorar la salud empresarial es la de minimizar las normas que dicta el gobierno. Donde quiera que las empresas actúen sin ética, la gente ejercerá presión sobre los legisladores y los funcionarios oficiales para regular esos negocios o para que se hagan cumplir las normas vigentes. En 1995, en el estado de Texas, Estados Unidos, por ejemplo se hicieron audiencias públicas sobre a operación de los hospitales psiquiátrico. Estas audiencias surgieron, en parte de la percepción de que los hospitales psiquiátricos privados no seguían prácticas éticas en sus precios.[14]

Deberes Profesionales

Cada profesión tiene la indeclinable obligación de convertirse en medio ejecutor del imperativo categórico de su investidura. Para ello le es ineludible disciplinar sus actuaciones técnicas y científicas, perfeccionar su carácter y fortalecer su conducta dentro de las normas éticas. Son deberes profesionales, entre otros, los siguientes: honradez, honestidad, estudio, investigación, cortesía, probidad, independencia, discreción, carácter, distribución del tiempo, equidad en el cobro de honorarios, prestigiar la profesión, cuidar de su cultura, puntualidad, solidaridad, etc.

[14] CERTO, Samuel C. Administración Moderna. Bogotá, Prentice Hall. Pág, 66

Función de la Ética

El proceso moral cobra formas admirables en el ejercicio de la profesión del individuo a quien está reservada la alta responsabilidad de difundir sus conocimientos técnicos o científicos, con mira a mejorar la eficiencia y aceleración del progreso. En razón de tan importantes fines, los profesionales tienen obligaciones morales que cumplir para hacer de su carrera, una misión respetable en la vida, que se inicia con la capacitación y en una gama de obligaciones éticas que termina con el secreto profesional. El profesional tiene el compromiso moral de contribuir a la felicidad de los demás, directa e indirectamente, mediante sus conocimientos y su conducta ética. La sociedad espera, en cada profesional, un individuo incapaz de engaño, de mentir, de faltar a la moralidad.

Las Herramientas de la Ética

En la ética se utilizan términos que han brillado por su ausencia en gran parte de la teoría de la administración. Los términos claves en el lenguaje de la ética son: valores, derechos, normas morales, obligaciones y relación.

Valores: cuando se valora algo, se desea o se anhela que suceda. Los valores en cierto sentido parecen buenos, como la paz o la buena voluntad.

Derecho: demandas que facultan a una persona para emprender una acción en particular.

Obligaciones: la obligación de emprender acciones especificas o acatar y obedecer la ley.

Derechos y obligaciones: el derecho guarda correlación con las obligaciones. Siempre que a alguien le asiste un derecho, a otra persona le corresponde una obligación respecto a ese derecho.

Normas morales: son normas de conducta que por lo general penetran como valores morales.

Relaciones: todo ser humano está conectado con otros en un extremado de relaciones. Estas relaciones existen porque necesitamos de otros para apoyarnos mutuamente y así lograr nuestros objetivos. Desde la relación de un pequeño con su padre hasta la de un administrador con sus empleados, las relaciones son un aspecto penetrante de la vida moral.

AUTOEVALUACIÓN

1. Defina con sus propias palabras la ética en la administración?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

2. Porqué es importante la ética en la administraciòn?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Lección dos: La Administración como Ciencia Técnica y Arte

Ubiquémonos en el primer lugar, en el terreno de la ciencia, la técnica y arte.[15]

¿Qué es ciencia?

Del latín "scientia", que quiere decir: Conocimiento sistematizado de las cosas, basado en el estudio y la experimentación. La característica esencial de la ciencia es que permite organizar sistemáticamente el conocimiento, por medio de la aplicación del método científico.

La ciencia se integra con la formulación sistemática de las posibilidades de repetición de un fenómeno. Siempre se observará, por ejemplo, que todo cuerpo lanzado al vacío, dentro de determinadas condiciones, caerá atraído por la gravedad. Esto quiere decir, que el fenómeno se repetirá siempre en la misma forma, si las condiciones son las mismas.

En el campo de las ciencias físicas se dice que, dadas unas mismas causas, se producen unos mismos efectos.

En el campo de las ciencias sociales, como es el caso de la administración, se puede decir que los fenómenos tienen la posibilidad de repetición, pero no con la certidumbre con que acontece con las ciencias físicas, debido a que el comportamiento humano es complejo y cambiante.

[15] 32 RAMÍREZ, Cardona Carlos, Teorías y Enfoques sobre la Administración. UNAD

El hombre ha alcanzado muchos avances en algunas ciencias, como en la Física, la Biología, las Ciencias Matemáticas. En cambio en otras va muy despacio. Este es el caso de las ciencias que se relacionan con el comportamiento humano, debido a que no es posible asegurar que el comportamiento del hombre sea el mismo dadas unas determinadas causas. Se pueden formular hipótesis sobre la forma como el hombre se organiza en grupos y deducir las tendencias de su comportamiento, pero no con la exactitud cómo se esperan las consecuencias de determinadas causas en el campo de las ciencias físicas.

La investigación en las Ciencias Sociales es reciente. En el campo de la administración apenas comienza a fines del siglo XIX, cuando Frederick Winslow Taylor, inició los estudios llamados de "Administración científica". Veamos ahora cómo el hombre aboca la investigación científica:

En el universo que nos rodea, o mejor, del cual formarnos parte, existen innumerables fenómenos y también procesos. Unos hacen parte del mundo físico, que podemos palpar a través de nuestros sentidos. Otros son fenómenos qué no podemos palpar por nuestros sentidos, pero los podemos "conocer" por nuestra inteligencia y razón y entonces decimos que son fenómenos del mundo metafísico.

Existen, pues, fenómenos y procesos como por ejemplo: el fenómeno de la ira, el fenómeno del amor, el fenómeno de la relación de unos hombres con otros, el fenómeno de la organización en familias, tribus, naciones, empresas, asociaciones, agremiaciones, instituciones; el fenómeno de la luz, el fenómeno del calor, el fenómeno de la electricidad, el fenómeno del trabajo del hombre.

Estos fenómenos se presentan a la mente humana como "objetos" que están allí en el mundo del cual formamos parte. Algunos de estos objetos, en una determinada circunstancia, llaman la atención a la inteligencia del hombre, y este empieza a aislarlos y a clasificarlos para poderlos observar y estudiar. Entonces se convierten en "objeto de estudio". Para estudiarlos, el hombre utiliza un "método", es decir, va realizando una serie de pasos y actividades hasta que llega a descubrir, por ejemplo, qué es lo que causa el fenómeno de la luz, o el del calor, o qué es lo que produce ira en el hombre o por qué el hombre se asocia con otros para realizar un trabajo.

Entonces se ha establecido una "causa" que tiene una "consecuencia" y se puede formular un principio o ley, como por ejemplo: establecer que si suelto una piedra en el vacío, siempre caerá, nunca subirá, ni desviará su caída hacia el centro de gravedad a no ser que otras fuerzas la obliguen a ello, o que el fenómeno del temor hace que el hombre busque el apoyo de otros hombres para defenderse de una amenaza. O que el hombre trabaja para satisfacer una necesidad.

¿Cómo descubrimos las causas y los efectos de los fenómenos que nos rodean y que son susceptibles de estudio?

Utilizando un método. Este método es el "Método científico".

Secuencia del método científico: en general las pautas o pasos que se siguen en los estudios o investigación de las ciencias, se conocen con el nombre de método científico. Esas pautas pueden describirse así:

1. Fijación de la atención sobre un problema o interrogante, o toma de conciencia sobre un fenómeno que nos despierta interés (objeto, proposición, problema).

2. Recolección de información sobre este fenómeno (observación).

3. Clasificación y análisis de la información (mediciones, cuantificaciones, ponderaciones, comparaciones).

4. Formulación de hipótesis sobre el fenómeno (si hay unas causas vendrán unas consecuencias).

5. Observación y prueba de la hipótesis (observar la naturaleza y repetición del fenómeno).

6. Formulación de una conclusión (principio o ley. Relación de constantes objetivas de causas a efectos).

7. Formación de una teoría compuesta por los principios o leyes sobre el fenómeno objeto de estudio.

Conclusiones: De lo anterior podemos establecer:

1. Que en el universo existen fenómenos.
2. Que cuando el hombre toma interés en observar un fenómeno y aboca su conocimiento, lo convierte en objeto de estudio.
3. Que para estudiarlo utiliza un método.
4. Que por medio de este método llega a descubrir y conocer sus causas, consecuencias y aplicaciones.

Entonces resulta que una ciencia se puede distinguir de otros campos del saber porque tiene:

a. Un objeto de estudio
b. Un método para estudiar ese objeto

TEORÍA: Las conclusiones que se van obteniendo del estudio del objeto forman la "teoría" sobre dicho objeto.

¿Qué es técnica?

La técnica es el conjunto de procedimientos y métodos por medio de los cuales se pueden aplicar las ciencias y las artes.

Entendemos, entonces, que la técnica es a la ciencia y al arte como la calculadora al ingeniero, el telescopio al astrónomo o el pincel al pintor.

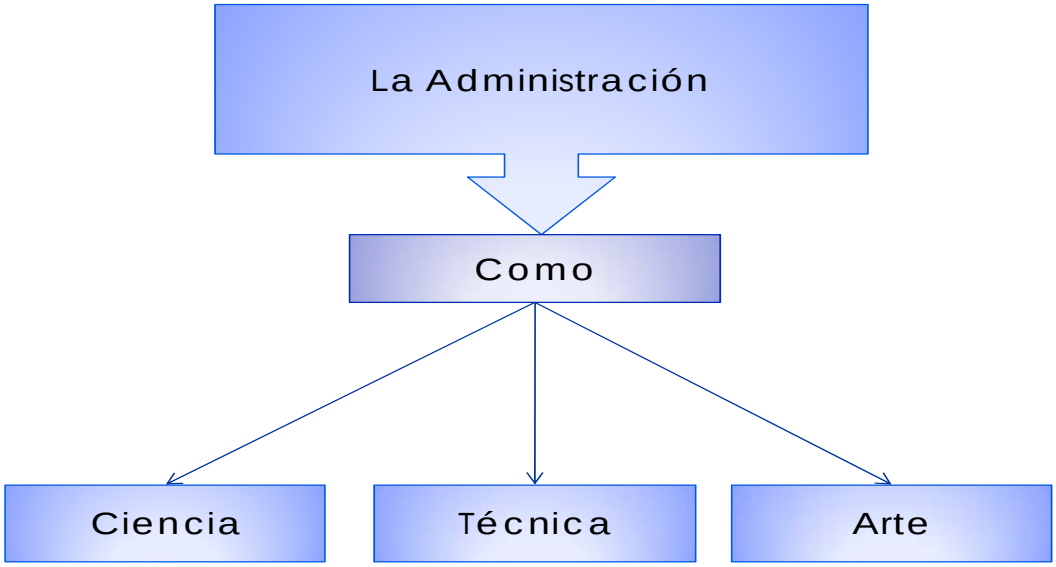
La técnica apoya a la ciencia y al arte y sirve de vehículo a su expresión.

¿Qué es el arte?
Según el diccionario Anaya de la Lengua Española, arte es:

"Conjunto de normas para hacer algo perfectamente".

Arte es, pues, "hacer bien las cosas"; tener "habilidad para ejecutarlas". Ahora, un arte productivo requiere una comprensión de la ciencia bajo la cual se encuentra y el uso idóneo de las técnicas apropiadas. Dicho de otra manera, requiere que el artista, léase administrador, ingeniero, médico, etc., conozca a cabalidad los principios en los cuales se fundamenta la ciencia de su especialidad y los progresos técnicos en métodos de operación, aplicables a su práctica profesional.

Hechas las anteriores, consideraciones sobre lo que es ciencia, técnica y arte, pasemos ahora a ubicar a la administración dentro de cada una de estas posibilidades.



La Administración como Ciencia

La administración considerada como ciencia, está constituida por una serie de postulados, que se han venido estableciendo por los investigadores y estudiosos en este campo del saber.

¿Existe un cuerpo de conocimientos sobre administración?

Existe. Ese cuerpo de conocimientos se encuentra compendiado en las obras clásicas de la administración y en los aportes hechos a esta ciencia por las diferentes teorías administrativas.

¿Existe un objeto de estudio propio de la ciencia administrativa?

Antes de responder este interrogante, no olvidemos que la ciencia administrativa es una ciencia social, que se refiere al comportamiento humano dentro de las organizaciones, y al comportamiento de las organizaciones como tales.

Aceptado lo anterior, afirmamos entonces que existe un objeto de estudio propio de la ciencia administrativa.

Para unos autores ese objeto es la organización; para otros, es el proceso administrativo total, que incluye no sólo a la organización, sino a los elementos relativos a la racionalización del trabajo.

Concluyamos, entonces, tratando de unificar criterios y mientras se avanza más en el conocimiento de esta disciplina, que la ciencia administrativa se ocupa de la:

Organización racional del trabajo

Partiendo de esta premisa y aceptando que desde el comienzo de la humanidad el hombre ha tenido que desarrollar una actividad (trabajo) para satisfacer sus necesidades de todo orden (materiales, culturales, sociales, espirituales); sé comprenderá por qué la organización racional del trabajo, objeto de la ciencia administrativa, toma tanta importancia, a medida que aumenta la población y que crecen las demandas de productos, bienes y servicios, para poder satisfacer necesidades también crecientes.

No pudiendo el hombre satisfacer por sí mismo, individualmente, todas sus necesidades, se asocia en familias, tribus, clanes, gremios, estados, empresas, originando una variada tipología organizacional que tiene por fin racionalizar las actividades (trabajo), que la comunidad requiere, para obtener resultados en forma de bienes y servicios para su subsistencia, supervivencia, bienestar humano y permanencia en el tiempo.

En este sentido las actividades humanas se concretan en funciones administrativas que se ejecutan a través de procesos denominados:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control

Estas funciones se cumplen en la organización racional del trabajo. Cada función en sí misma, su característica tecnológica, la forma y modalidad como se cumple y el ámbito que abarca, obedece a unos principios, reglas y técnicas que han de aplicarse para lograr resultados satisfactorios, en la solución de problemas y necesidades humanas. Estas funciones serán estudiadas ampliamente durante el transcurso de la carrera y muy específicamente, en el desarrollo del curso denominado "Fundamentos de administración".

¿Cuál es el método que se utiliza en la ciencia administrativa?

La ciencia administrativa, como toda ciencia, se instrumenta del método científico para llegar a conclusiones válidas.

A estas conclusiones denominadas postulados o principios administrativos, se ha llegado luego de superar las fases que comprende el método científico y que en síntesis son:

• Identificación del problema
• Observación, experimentación y formulación de la hipótesis
• Prueba de la hipótesis
• Formulación de la ley o teoría

Dichas fases no se desarrollan en estricto orden sino de modo flexible acorde con el problema que se investiga.

Ahora, no perdamos de vista lo siguiente:

Así como para la elaboración de las teorías científicas se emplea el método científico, se dice que en la ejecución de los procesos administrativos se puede proceder "científicamente", cuando se aplica un alto grado de racionalidad. Por este camino se ha llegado a elaborar una teoría de la "acción humana racional", aplicable en administración, que se puede denominar "teoría de los ciclos del proceso administrativo" consistente en afirmar que:

Las funciones administrativas de planeación, organización, dirección, coordinación y control, se ejecutan mediante un proceso cíclico de acción humana, que consiste en:

• Tomar decisiones
• Programar las decisiones
• Comunicar las decisiones
• Controlar las decisiones

• Evaluar los resultados de las decisiones.

Al aplicar en cada ciclo un alto grado de racionalidad, estamos poniendo en práctica el método científico. Esta práctica científica nos lleva a aseverar, por ejemplo, que:

A mayor racionalización en los procesos administrativos, mayor eficiencia en los resultados.

De acuerdo con las consideraciones anteriores ¿se podrá entonces decir que la administración es una ciencia?

La mayoría de los autores y tratadistas coinciden en afirmar que la administración es una ciencia en proceso de investigación, como es el caso de otras ciencias sociales.

Los más entusiastas no vacilan en calificarla como la ciencia más importante del siglo XX.

La Administración como Técnica

Si la técnica es "un conjunto de procedimientos y métodos" no podemos dudar que la administración es una técnica, en la medida en que se hace práctica, desarrollando procedimientos y métodos de operación.

Tan cierta es esta afirmación que no hay actividad administrativa, por simple que esta sea, que no encaje dentro de un procedimiento o método dado.

Por ejemplo, el procedimiento de contratación de personal, el procedimiento de registro de proveedores, el procedimiento de compras y suministros, el procedimiento de investigación de mercados. Igualmente, los métodos operativos que en la mayoría de los casos constituyen una parte del procedimiento, son instrumentos para poner en práctica procesos administrativos. Por ejemplo, el método de la correspondencia escrita, el de las comunicaciones por Internet, etc. En consecuencia la administración también es una técnica.

La Administración como Arte

Si "arte" es "hacer bien las cosas", es decir, "habilidad para ejecutarlas", es obvio que la práctica de la administración, cuyo objetivo es lograr óptimos resultados en la ejecución de sus actividades propias, constituye un verdadero arte.

El arte exige una comprensión de los elementos involucrados en el proceso administrativo y una gran habilidad para el manejo de esos elementos, en especial el elemento humano, considerado el más valioso de los recursos de la organización. La administración cumple con esta exigencia.

Conclusión

Todas las consideraciones analizadas en el tema dos de este primer capítulo, nos permiten concluir que:

“La administración es ciencia, técnica y arte.”

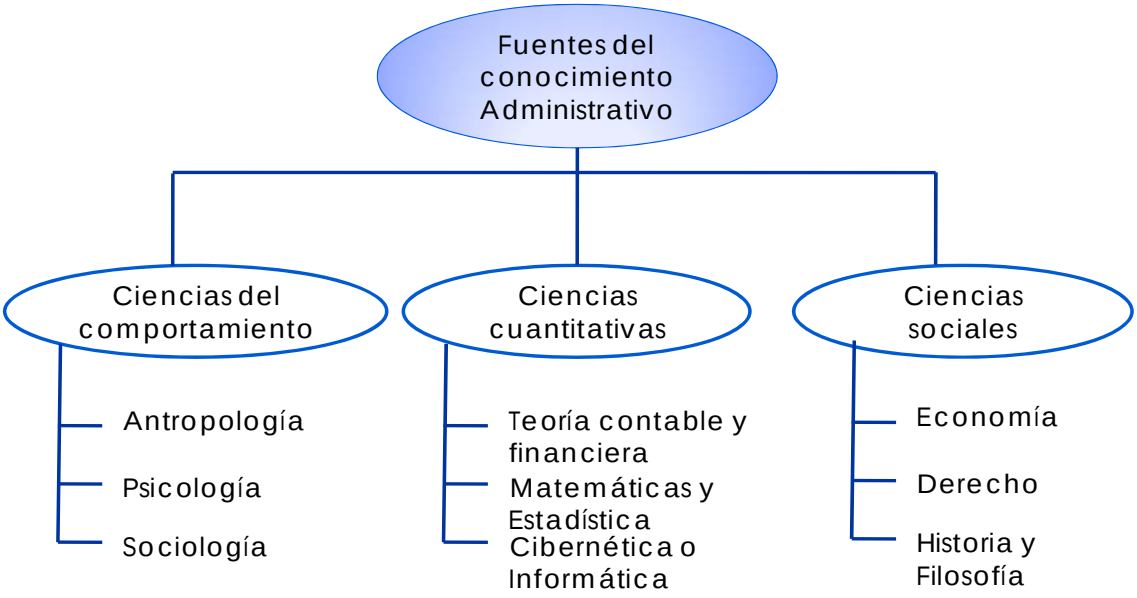
Relación de la Administración con otras Ciencias

Tal vez la administración, por ser una de las ciencias más recientes, ha logrado su status de ciencia gracias a los aportes de tantas otras disciplinas científicas que, como las matemáticas, la psicología, la sociología, la antropología, le han entregado instrumentos válidos para abrirse camino y poder precisar su objeto de estudio y su método.

Las ciencias no nacen ni evolucionan solas. Su desarrollo está supeditado al auxilio que reciben de ciencias mayores, cuyo bagaje las ayuda a buscar su propia identidad.

En el caso de la administración, que desde siempre se vislumbró como una actividad inherente al desenvolvimiento humano y que sólo hasta el siglo pasado logró situarse en un contexto científico, se debe mucho a otras ciencias.

Las relaciones de la administración con otras ciencias pueden mirarse desde varios puntos de vista:



- Las ciencias que la nutren, como son la filosofía, la sociología, la psicología, la política.
- Las ciencias que le sirven de instrumento, tales como las matemáticas, la estadística, la contabilidad, la informática, la cibernética, la economía.
- Las ciencias que le sirven de marco referencia!, por ser ciencias dentro de cuyos contextos funciona el proceso administrativo, corno la historia, el derecho, la geografía, la antropología, la política.

Es tan amplio el campo de acción de la administración, que sus nexos con otras ciencias no se agotan en la clasificación anterior. Seguramente, ciencias que no se mencionaron allí, pueden, ocasionalmente, servirle de herramienta o de contexto.

Otra manera de enfocar las relaciones de la administración con otras ciencias, nos remite a una clasificación en la cual las ciencias se constituyen, "fuentes de conocimiento administrativo", divididas en tres subgrupos:

AUTOEVALUACIÓN

1. Defina con sus propias palabras la administración como Ciencia, Técnica y Arte?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
_____
_____
_____
__

Lección tercera: La Problemática actual de la Administración

La evolución en los procedimientos y en los métodos administrativos ha sido el resultado de la búsqueda de formas de organización más eficientes para la realización de las actividades humanas. Las que a su vez han evolucionado a la par de los cambios sociales, económicos, productivos y del mercado.

Las prácticas administrativas empezaron a desarrollarse en las instituciones religiosas y gubernamentales, hasta que las necesidades productivas hicieron necesarios métodos y procedimientos para el control tanto de la mano de obra como del proceso productivo cuando empieza a conformarse el campo de conocimiento específico de la administración.

Los nuevos avances relacionados con las mejoras productivas han estado vinculadas a los nuevos desarrollos administrativos, hasta hace muy poco tiempo la práctica administrativa dentro de las empresas estaba únicamente encaminada a la obtención de máximos beneficios.

En la actualidad las nuevas prácticas y métodos administrativos están marcados por una visión integral de la empresa y su entorno, así se han creado modelos administrativos empresariales que permitan: generar un amplio sentido de cooperación entre todos los trabajadores, independientemente de su nivel y puesto; incrementar los niveles de productividad a partir del fomento a la capacitación y el adiestramiento; ofrecer productos y servicios integrales a los clientes e incluir dentro de la "responsabilidades sociales de las empresa" la conservación del medio ambiente.

Algunos autores sostienen que tal vez no hay área de la actividad humana más importante que la administración, la razón es porque vivimos en una

civilización en la cual el esfuerzo cooperativo del hombre es la base de la sociedad. La tarea fundamental de la administración consiste en hacer las cosas mediante las personas. Ya sea en las industrias, en el comercio, en las organizaciones de servicios públicos, en los hospitales, en las universidades o cualquier otra actividad humana, la eficiencia con la cual las personas trabajan conjuntamente para conseguir los objetivos comunes depende, principalmente de la capacidad de las personas que ejercen la función administrativa. La administración con sus nuevas concepciones, se considera como una de las claves para la solución de lo más graves problemas que afectan actualmente al mundo moderno.

Peter Drucker, autor neoclásico, afirma que no existen países desarrollados, sino países que saben administrar la tecnología existente y sus recursos disponibles y potenciales, y países que aún no lo saben, es decir, países administrados y países subadministrados.

Toda organización, sea industrial o sea que preste cualquier tipo de servicios, necesita ser administrada adecuadamente para que pueda alcanzar sus objetivos. Debido a sus limitaciones físicas, biológicas y psíquicas, el hombre tiene necesidad de cooperar con otros hombres para poder alcanzar conjuntamente, ciertos objetivos con la mayor eficiencia y economía de acción y de recursos, sean esos objetivos industriales, comerciales, militares, religiosos, etc., la coordinación del esfuerzo humano se vuelve un problema esencialmente administrativo[16].

[16] DRUKER, Peter F., Una era de descontinuidad, Zahar Editores, Río de Janeiro, 1970.

Fundamentos de Administración Internacional

La administración internacional, implica el alcance de las metas de la empresa al extender las actividades administrativas que incluyen un énfasis en organizaciones de países extranjeros. La tendencia hacia la administración internacional de mayor presencia, o globalización, es reconocida ahora de manera amplia. El principal asunto para la mayoría de las firmas no es si globalizar, sino cómo y cuán rápido hacerlo y cómo medir el progreso global en el tiempo.

La administración internacional puede tomar diferentes formas, desde tan sólo analizar y luchar con la competencia en los mercados extranjeros hasta establecer una sociedad formal con una empresa extranjera.

La administración como factor intangible de la empresa

La administración es algo que no puede ser tocado, ni medido, pero de su aplicación correcta o errónea surgen una serie de resultados con los cuales se pueden practicar diferentes tipos de medidas, que conducirán a deducir si el proceso administrativo empleado es adecuado o no.

La administración encierra una filosofía definida como la actitud o relaciones expresas o implícitas de una empresa con algunos de sus agentes externos

e internos, tales como consumidores, accionistas, proveedores, distribuidores, sindicatos[17].

Tales actitudes o relaciones no son medibles pero en muchos casos son notorias, siendo reconocidas tanto por personas como por entidades que, de una u otra manera, tienen algún tipo de relación con la empresa donde se susciten.

Dicho ámbito global de la administración está conformado por un gran número de elementos que, estando dentro de un medio ambiente interno de la empresa, agradable, disciplinado y ético, busquen la meta primordial de la administración, entendida ésta como el logro por parte de las personas que trabajan, de un cumplimiento de sus tareas en forma tal que se obtenga el máximo beneficio tanto para los objetivos de la empresa como para el trabajador, empleando los recursos humanos y materiales de que se disponga.

[17] KOONTZ y O'DONNELL, Curso de administración moderna, 6ª, ed., McGraw – Hill, Cali, 1982, p. 128.

AUTOEVALUACIÓN

1. Mencione la problemática actual de la Administración en Colombia?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
_____

Lección cuarta: La importancia de la Administración de Empresas

Los administradores influyen en todas las fases de las organizaciones modernas, en nuestra sociedad no podría existir tal como la conocemos hoy, ni mejorar sin una permanente fuente de administradores para guiar sus organizaciones. Peter Drucker, hizo énfasis en este punto cuando aseveró que la administración eficaz es probablemente el principal recurso de los países desarrollados y el recurso más necesitado de los países en vía de desarrollo. En fin todas las empresas organizacionales necesitan desesperadamente de buenos administradores.

Además su importancia para la sociedad como un todo, la administración es vital para muchas personas que dirigen una empresa.

En la actualidad, en la cual el esfuerzo cooperativo del hombre da sentido a nuestra sociedad, no podemos ignorar la enorme importancia del quehacer administrativo.

El elemento fundamental de este quehacer está constituido por la actividad humana: hombres que trabajan con otros hombres para lograr objetivos

comunes. Pero la responsabilidad coordinadora, en esta consecución de metas, está centrada en la capacidad de las personas que ejercen la función administrativa.

¿Qué haríamos con suficiencia de recursos humanos, avances tecnológicos y desarrollo de conocimientos e investigaciones, si la calidad de la administración aplicada a las organizaciones no es efectiva? No llegaríamos a ninguna parte. Compete, entonces, a la administración como llave de respuesta efectiva a la problemática de las organizaciones, un papel protagónico en la solución de los conflictos del mundo contemporáneo; conflictos que, sin duda, lo que reclaman con urgencia es una capacidad administradora, de la tecnología existente y de los recursos disponibles y potenciales.

Acabemos con el mito de subdesarrollo y entendamos, de una vez por todas, que nuestro problema es un problema de subadministración de recursos.

La administración es y ha sido la base y el progreso de las naciones adelantadas, y por eso ha sido llamada" La ciencia motora del desarrollo"; La importancia de la administración radica también en el hecho de que en ella se sintetizan y concluyen otras ciencias, que buscan proveer al hombre y a la sociedad de los elementos necesarios para realizar eficientemente su destino. La acción administrativa hace posible que el hombre se beneficie de las demás ciencias y técnicas, en la formulación de objetivos económicos, sociales y políticos.

Es, mediante el perfeccionamiento, difusión y aplicación de la teoría y técnicas administrativas, como se mejora la calidad de vida humana, porque ella hace posible la aplicación de políticas, la realización de objetivos

sociales, y el aprovechamiento de recursos y medios para el desarrollo del hombre.

La administración es el agente de transformación por excelencia. Su repercusión en la sociedad es única. La mayoría de los cambios sociales, económicos, financieros, culturales y tecnológicos, se deben a la administración, y a que ella es un medio de procesar el cambio.

El universo empresarial, en el cual se incluye el Estado como la más grande y compleja empresa, funciona debido a la actividad administrativa y ninguna empresa, ni pública ni privada, puede existir o prosperar si la función administrativa está ausente. Es decir, no tendría posibilidad de ser. La obtención de objetivos empresariales tales como los económicos, políticos, sociales, descansan en la función administrativa. Serán más o menos satisfactorios, según sea más o menos eficiente el proceso administrativo y la competencia de quienes lo ejecutan.

La administración de hoy se enfrenta a un triple desafío:

Tripe desafío de la Administración actual

- Promover el desarrollo económico y social.
- Mejorar las normas de convivencia social.
- Mejorar la organización y el manejo de las instituciones políticas.

A este desafío debe responder la Administración, a la cual corresponde no sólo interiorizarse en sus procesos para depurarlos, sino mirar hacia las demás opciones científicas y técnicas para instrumentarse y apoyarse en ellas, o para canalizar las posibilidades que brinden, e integrarlas en el proceso administrativo total.

La Administración es una especie de ciencia síntesis, catalizadora de las llamadas ciencias de la dinámica social, que no se limita a conceptos y postulados teóricos, sino que se extiende efectivamente al conglomerado humano mediante la adecuada aplicación de sus procesos y sus normas. Es así como la dirección de las empresas determina en gran parte el cambio que la sociedad va a realizar, y los administradores, desde un jefe de estado hasta los directores de empresas, hacen posible la aplicación de las políticas, para lograr la estabilidad y el bienestar del conglomerado social.[18]

Responsabilidad social de la empresa y el administrador

Deberá existir una gran responsabilidad en todas y cada uno de los niveles de la organización, como también en aquellas personas que la están administrando, para asegurar el éxito y supervivencia de dichas empresas y sus empleados, y así poder cumplir con responsabilidad. Es necesario analizar detenidamente los objetivos y valores de la sociedad donde nos encontramos, ya que no existe un consenso general al respecto.

La responsabilidad social es una relación interpersonal o de entidades y personas, que se presenta cuando las personas entre sí con respecto a entidades (empresas), dependen continua o discontinuamente las unas a las otras, ya sea en forma organizada o desorganizada. La responsabilidad social u obligatoriedad a responder ante determinados objetivos y valores, responder ante determinados objetivos y valores, respetando la libertad, lógicamente, no debe interferir en ningún momento con el bienestar de las personas e instituciones, o alterar sus derechos e intereses.

[18] CERTO, Samuel C. Administración Moderna. Bogotá, Prentice Hall. Pág, 76

Cabe recordar las palabras de Benito Juarez: “El respeto al derecho ajeno es la paz”, las cuales, se pueden tomar como principio de lo que debe ser la responsabilidad social tanto de las empresas, el administrador y, en general todas y cada una de las personas pertenecientes a la sociedad.[19]

Frente a la empresa el administrador será un defensor de los valores tanto cualitativos como cuantitativos de la empresa y un artífice esencial para el establecimiento y logro de los objetivos.

[19] LEAL. Mery L., Fundamentos de administración, Ediciones Usta, Universidad Santo Tomas. Pag 82-83

AUTOEVALUACIÓN

1. Explique la importancia de la administración en las empresas u organizaciones?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
_____
_____

Lección quinta: Perfil del administrador del futuro

Competencias del Administrador

Competencias básicas	Competencias profesionales	Competencias de profundización
Conceptuales Técnicas Interpersonales Para la administración global	• Dominio sobre teorías y enfoques administrativos • Comprensión de la administración y la relación de esta con otras disciplinas • Capacidad de aplicar métodos y fundamentar teorías del campo de la administración • Analizar la teoría administrativa en entornos y contextos particulares • Destrezas para la investigación en la administración	• Dominio de un campo de la administración • Capacidad de crítica en los adelantos y práctica administrativa • Dominio de técnicas y métodos de investigación en administración • Generación de nuevo conocimiento en el ámbito de la administración • Innovación en el campo de la disciplina

El perfil del administrador del futuro, responde al medio con agilidad, que posean destrezas especiales que les permitan sobrevivir, permanecer y trascender el cambio, porque el cambio que no se anticipa, que no se planea, que no se controla es la mejor ruta hacia el caos y hacia el fracaso. En el mundo de hoy sólo hay una alternativa de éxito y es aprender a manejar el cambio, de lo contrario sucumbiremos ante él.

No podemos seguir administrando por crisis y de espaldas al futuro; es necesario aprovechar toda nuestra capacidad gerencial para imaginar lo venidero, es necesario buscar desde ya las posibles soluciones a los problemas proyectados, y hacer realizable el administrador del futuro que queremos.

Los futuros administradores, además de comprender la importancia del trabajo administrativo para la sociedad y para sí mismos, necesitan contar con lo siguiente:

Motivación para dirigir

Una de las habilidades del administrador del futuro es dirigir tratando de obtener los objetivos planteados, llevando el timón del buque de la empresa o negocio en las manos, por medio de un equipo de personas los empleados de la empresa, y con los medios materiales de que se dispone. Eso se llama en la empresa “gestionar” los recursos para alcanzar los fines.

Pues bien, para ser un buen Gerente hay que llevar o sentir dentro el deseo de querer dirigir al grupo, querer pilotar ese buque.

Inteligencia

La inteligencia no se trata de coeficiente de inteligencia puro y duro. La inteligencia natural abarca otros muchos aspectos y recovecos mentales, de mayor amplitud.

Una buena inteligencia dentro de una buena y formada personalidad.

La inteligencia no va unívocamente ligada a un buen expediente académico o unos altísimos resultados en unos test. Esto influye pero no es definitivo. Y además, la inteligencia sola, aislada de los otros factores, lleva a un perfil de fracaso en la gerencia de una empresa.

Capacidad de comunicación

Es la capacidad de llegar a los demás, de saber hablar y saber escuchar. Es la posibilidad de entender y hacerse entender.

Un buen Administrador sabe comunicar a su gente. Les transmite sus órdenes, sus entusiasmos, sus objetivos. Les motiva y les tiene informados. Se dirige a ellos, recibe sus opiniones. La comunicación interna en la empresa se verá favorecida siempre ante un Administrador comunicador.

Dotes de psicología

El administrador del futuro, cuando manda sobre un grupo de personas debe de ser un psicólogo. Esto debemos de traducirlo como que debe saber conocer a la gente. Entenderla en sus extractos psíquicos, lógicamente hasta

donde esto es posible y conveniente. El no es un doctor psicólogo. Se trata de otra cosa.

Con los dotes de psicólogo, debe ser observador, sabiendo escuchar y analizando actitudes y reacciones del personal, él tiene que conocer bien a su grupo de empleados, sus recursos humanos.

Capacidad de trabajo

El administrador del futuro debe tener una capacidad de trabajo, podemos entenderla como la posibilidad de pasar muchas horas trabajando, con intensidad alta, la necesidad de largas sesiones de trabajo en equipo con colaboradores, de negociación con clientes o proveedores, de análisis de problema de la empresa.

Requiere constancia, como físico y mental, paciencia y perseverancia en la tarea que se tiene entre manos. Es una capacidad necesaria para soportar la dura lucha que, con frecuencia, ha de librar cada mañana y cada atardecer.

Actividad complementaria

Efectué la siguiente lectura desarrollando los ejercicios exigidos por ella y calificándose en una relación porcentual de 0 a 100%, como lo plantea la lectura; con el objeto de que pueda, en un futuro, formular objetivos administrativos correctos.

El administrador día a día, se ve enfrentado constantemente a tomar decisiones; lo hace cada momento, cuando debe decidir sobre qué acción va a ejecutar, por qué va a realizarla, cómo la va llevar a cabo y cómo va a comprobar que la acción ejecutada cumplió en su totalidad, parcial o no cumplió con lo esperado de ella. Para que tales decisiones sean efectivas, el administrador utiliza una amplia y variada gama de herramientas; pero una de indiscutible valor es la formulación de objetivos.

Los objetivos administrativos son resultados deseados como consecuencia de la administración empresarial; ¿pero cómo sabe el administrador que la acción ejecutada ha sido satisfactoria o no? Una forma clara es observar y analizar detenidamente la situación administrativa, antes y después de la acción ejecutada; cuando se ha podido verificar un cambio se puede estimar lo favorable o desfavorable del cambio; por ello, los objetivos administrativos son expresados en forma medible.

Los objetivos administrativos cumplen una triple función:

- Orientar la empresa
- Orientar al administrador
- Orientar al personal

Proveen criterios por los cuales, los cambios favorables del proceso administrativo pueden ser medidos o valorados, a fin de establecer el nivel de su competencia en un punto especifico del tiempo. Sin esta información, el

proceso administrativo se torna más difícil y complejo al perderse la posibilidad de controlar su desarrollo.

Conceptualización

El estudiante escribirá los tres componentes de un objetivo, sin consultar la lectura; las tres preguntas, representan un logro del 100%.

Un objetivo administrativo bien formulado, es aquel que permite una sola interpretación por pare de quien lo lee. En él se deben indicar: la acción a ejecutar, la o las condiciones y el nivel de resultado aceptable.

- La acción a ejecutar: se especifica mediante el uso de un verbo que describa claramente una acción observable o medible que deberá realizarse como resultado del proceso administrativo.
- La o las condiciones: son las restricciones propias de la acción a ejecutar con el propósito de canalizarla u orientarla en la debida forma.
- El nivel de resultados aceptable: también se le denomina criterio; es el punto decisivo en el cual se demuestra el logro o fracaso obtenido en la consecución del objetivo administrativo.

Ejercicio 1

A continuación escriba los tres componentes básicos de un objetivo, sin consultar el texto; si después de verificar sus respuestas(al final de la lectura), comprueba que las tres son correctas usted habrá logrado el 100% de lo propuesto.

_____

_____

Ejercicio 2

Identifique en cada uno de los siguientes objetivos. Si alguna de las condiciones es correcta o incorrecta.

a. Dado el número de obreros de la empresa y el presupuesto mensual, el administrador planeará una producción para la empresa; la asignación del dinero, la distribución de los trabajadores y la determinación del volumen de producción deberá responder a los criterios establecidos por la gerencia.
b. El administrador deberá hacer un listado inventariando los muebles y enseres existentes en la empresa.
c. Dada una serie de funciones operativas y en un periodo de prueba de dos meses, el trabajador deberá ejecutarlas perimitiéndosele un máximo de cinco errores.

Respuesta

Ejercicio 1

Acción a ejecutar
Condiciones
Nivel de resultado aceptable

Ejercicio 2

a. Correcto
b. Incorrecto
c. Correcto

AUTOEVALUACIÓN

1. Explique, el perfil del administrador del futuro?

SEGUNDA UNIDAD

PROCESO ADMINISTRATIVO

Objetivos

- Explicar la importancia del proceso administrativo
- Describir cuales son las fases o funciones del proceso administrativo
- Identificar el papel de la labor previsiva dentro del proceso administrativo
- Reconocer la importancia de prever para el desarrollo del trabajo administrativo

Introducción

Esta unidad de proceso administrativo, está destinado a ayudarle en la adquisición, desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades que como administrador requiere para el manejo de las funciones relativas a la administración en el desempeño de sus tareas en la empresa.

El objetivo por lo tanto de esta unidad es, presentar y explicar los fundamentos básicos de la teoría administrativa como punto de partida para la formación profesional.

Capítulo I

PREVISIÓN Y PLANEACIÓN

Lección uno: Proceso administrativo

El proceso Administrativo, en síntesis es el de lograr el adecuado funcionamiento de un organismo social, a través del correcto aprovechamiento de sus recursos y trabajando siempre en pos de un objetivo. Este propósito será más real en la medida en que la administración se realice por medio de tareas tales como:

Planeación:

La planeación se considera como LA MÁS IMPORTANTE de las funciones administrativas, por el hecho de ser ella quien plantea anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social. , es decir, consiste con determina lo que va a hacerse.

La organización

Dado que la empresa además de ser un ente jurídico y económico[20], es un organismo social, en ella está involucrado un grupo de individuos cuyo propósito inmediato es trabajar en forma mancomunada a fin de permitirle alcanzar en forma correcta sus objetivos.

Para que ese grupo de personas trabaje dentro de un ámbito correcto que facilite sus labores y permita la ejecución de tareas, debe existir en la empresa una infraestructura explicita de funciones. Este es el propósito de la organización.

La dirección

Velar porque las cosas se hagan bien, es el punto neurálgico de la labor directiva. Para conducir a sus subordinados en forma eficiente, precisa de las herramientas básicas de una dirección fundamentada sobre aspectos de motivación, de comunicación y de liderazgo.

Una buena labor directiva establece parámetros de ejercicio de autoridad y de conducción de personas, con los cuales se logra maximizar el esfuerzo hecho en la organización de la empresa.

[20] Véase CONTRERAS, Marco E., Sabogal, Narciso y VACA, Manuel A. Fenomenología de la Empresa. Montoya y Araujo, 1985, Fascículo 1, Cap. 1.

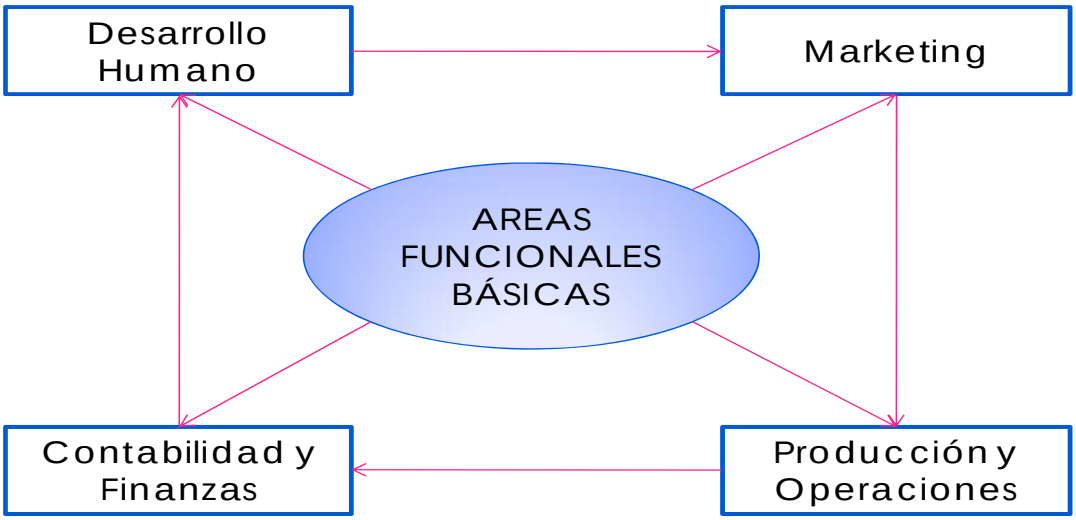
Constituye, además, un punto de apoyo, para el alcance de los objetivos.

El control

Se establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. Ningún objetivo podrá cumplirse correctamente si no se controla la forma como se trabaja en pos de él. Todo control carecerá de validez si no existe un plan contra el cual compararlo.

Las anteriores actividades, tal como se dijo anteriormente hacen parte del proceso administrativo, es decir estas son las funciones que debe realizar el administrador sin importar cual sea su nivel.

Este proceso de planear, organizar, dirigir y controlar es inherente a todas y cada una de las áreas funcionales en que se estructura las organizaciones para el desarrollo de sus actividades, a saber:


Desarrollo Humano
Marketing
AREAS FUNCIONALES BÁSICAS
Contabilidad y Finanzas
Producción y Operaciones

AUTOEVALUACIÓN

El “para qué” y el “cómo hacer” o “cómo llevar a cabo” el ejercicio de la administración, posee una serie de aspectos normativos que, lejos de ser reglas escritas, son elementos altamente flexibles, evolutivos y prácticos, con los cuales el proceso administrar se puede convertir en algo muy positivo para la organización y el administrador.

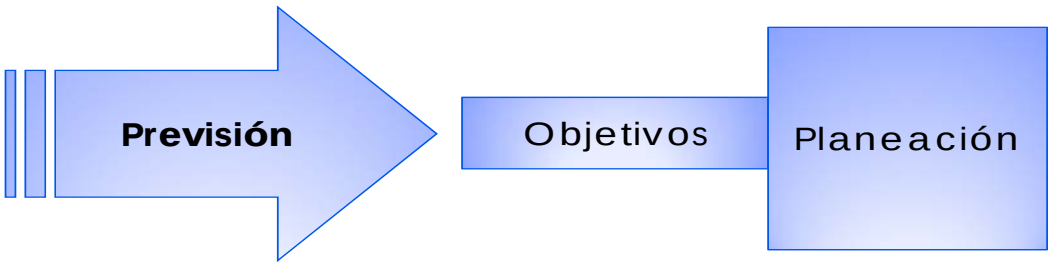
1. Explique con sus propias palabras que es un proceso administrativo y para qué sirve?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
_____
_____
_____
_____

Lección dos: Previsión



Es un punto de partida de las actividades administrativas. Los problemas empresariales plantean las necesidades de anticiparnos a los hechos que puedan afectar, para bien o para mal, nuestras actividades.

La previsión consiste en adelantarse al futuro, estar en capacidad de prever las características del ámbito que habrá de rodear el desarrollo de los planes y de cuya influencia depende el éxito de su ejecución.

Las actividades de la empresa no deben realizarse al azar; por consiguiente, antes de dar el primer paso hacia la ejecución de cualquier tipo de tareas dentro de un plan, es necesario que usted distinga con qué elementos cuenta y cuáles le estorban para alcanzar sus objetivos.

Por tales motivos, que son requerimientos indispensables de la tarea del administrador, la previsión permite al empresario contar con toda la información necesaria para tomar decisiones y planear la ejecución de tareas hacia el logro de las metas de la organización.

Dentro de la labor de la previsión consideramos varios aspectos importantes:

a). **El propósito:** El administrador siempre trabaja en pos de un fin propuesto; serán los propósitos o deseos iníciales, por lo tanto, el motivo que impulse a recopilar la información a través de la cual se facilite la observación de si dicho propósito será factible, dado una serie de circunstancias dentro y fuera de la empresa.

Un propósito o un deseo es algo que usted quiere lograr y ver convertido en realidad. Una necesidad específica lo lleva al planteamiento de tal deseo, y su cristalización sólo será posible si están dadas las circunstancias que lo permitan.

b). **La información:** Ningún propósito podrá convertirse en realidad si la empresa no se preocupa por obtener, a través de la investigación, toda la información necesaria sobre su funcionamiento y las condiciones del medio ambiente, para poder identificar tendencias y plantear supuestos válidos.

La empresa se investiga a sí misma, a fin de conocer cómo están funcionando sus diversas dependencias. También investiga sus mercados, los índices económicos, la acción de la competencia, los nuevos productos, las fuentes de financiación, los avances tecnológicos. Entre otros.

c) **Los procedimientos**: Para contar con una información confiable, el administrador se vale de procedimientos de previsión que sirvan para manejar los datos en forma consistente y a través de los cuales se puedan realizar los cálculos necesarios para tomar decisiones.

La información que no posea altos índices de confiabilidad, puede llevar al administrador a errar en sus apreciaciones y por consiguientes a configurar planes igualmente viciados de error.

Un deseo se puede convertirse en objetivos, si se pasa a través del filtro de la información relativa a los fenómenos que directa o indirectamente se relacionan con la posibilidad de convertirlos en realidad.

Principios Generales de la Previsión

Generalmente la previsión ha de hacerla en medio de factores complejos y sobre la base de diversidad de variable, tanto internas como externas, que hacen necesario que usted utilice un método orientado por los siguientes principios[21]:

[21] Sabogal, Omar., Procesos Administrativos- UNAD, Pág. 79

PRINCIPIOS GENERALES DE LA PREVISIÓN

- **Principio de previsibilidad**: Reconoce la existencia del riesgo y la necesidad de obtener mayor índice de validez, aplicando métodos adecuado, realizando estudios detallados de los factores y teniendo el cuidado de apoyarse en hechos concretos.
- **El principio de objetividad**: La necesidad de no tergiversar los hechos. Cuanto mayor sea el análisis, combinación y perfeccionamiento que se haga de los resultados, mayor será la exactitud de tal información.
- **El principio de medición**: El cual recalca la importancia de establecer hechos futuros con base cuantitativa, por medio de estudios estadísticos.

AUTOEVALUACIÓN

En las operaciones de la previsión, debe determinar los instrumentos válidos para recopilar información sobre el fenómeno que interesa a la firma; ejecutar tareas directamente relacionadas con la recolección, ordenamiento, clasificación, etc., de los datos, velar por la adecuada realización de los programas de investigación, corregirlos; llevar registros y proporcionar la retroalimentación necesaria para que éstos se ajusten a los fines de la empresa o de uno de sus departamentos.

La previsión es la función que permite adelantarse al futuro previendo las circunstancias, hechos y situaciones que pueden afectar negativa o positivamente a la empresa. Permite establecer qué podremos hacer indicando la factibilidad de cumplir un propósito gracias a la investigación.

1. Defina previsión?

_____
_____
_____
_____
_____

2. Qué influencia tiene el cambio en la actividad de la empresa, y por qué le interesa al administrador?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Lección tres: Planeación

Plan viene de plano. La etimología indica que fijar planos es fijar proyectos. Por consiguiente, mediante la planificación se estructura el curso definidos de una acción.

La acción planificadora significa pensar en el futuro, adoptando decisiones concretas sobre objetivos, formulando políticas, fijando procedimientos, realizando presupuestos y pronósticos, confeccionado programas y valiéndose de las estrategias necesarias para la coordinación integral de todos los planes.

La labor de la planeación se circunscribe a dos aspectos fundamentales:

- Adoptar objetivos consistentes para los diversos departamentos, para la empresa y, obviamente, para los individuos que en ella laboran.

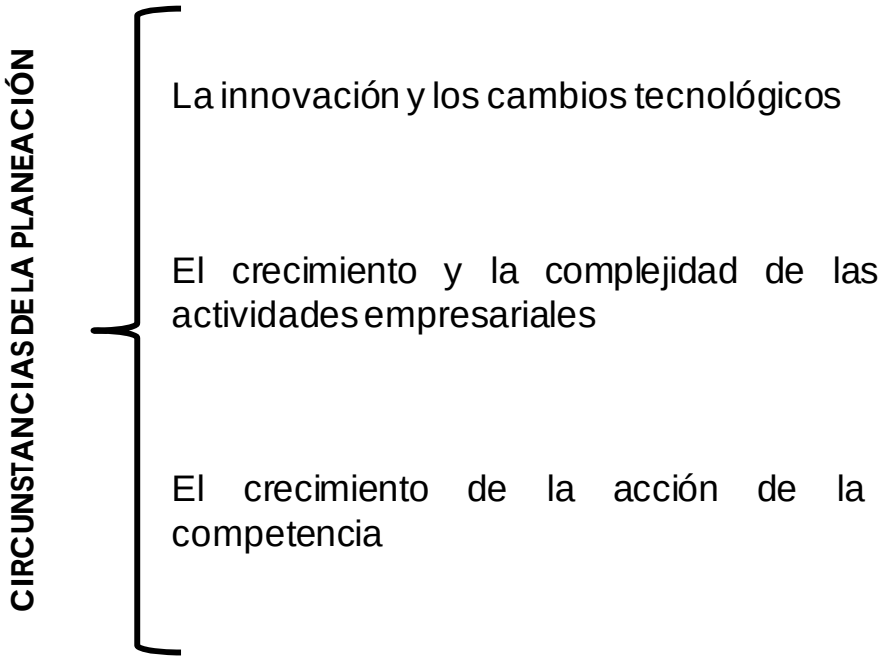
- Determinar los medios más eficaces para alcanzarlos.

La labor planificadora es la base del proceso administrativo, y todas las restantes funciones de organización, dirección y control, se ejecutaran para asegurar el alcance de los objetivos a tono con las actividades planeadas.

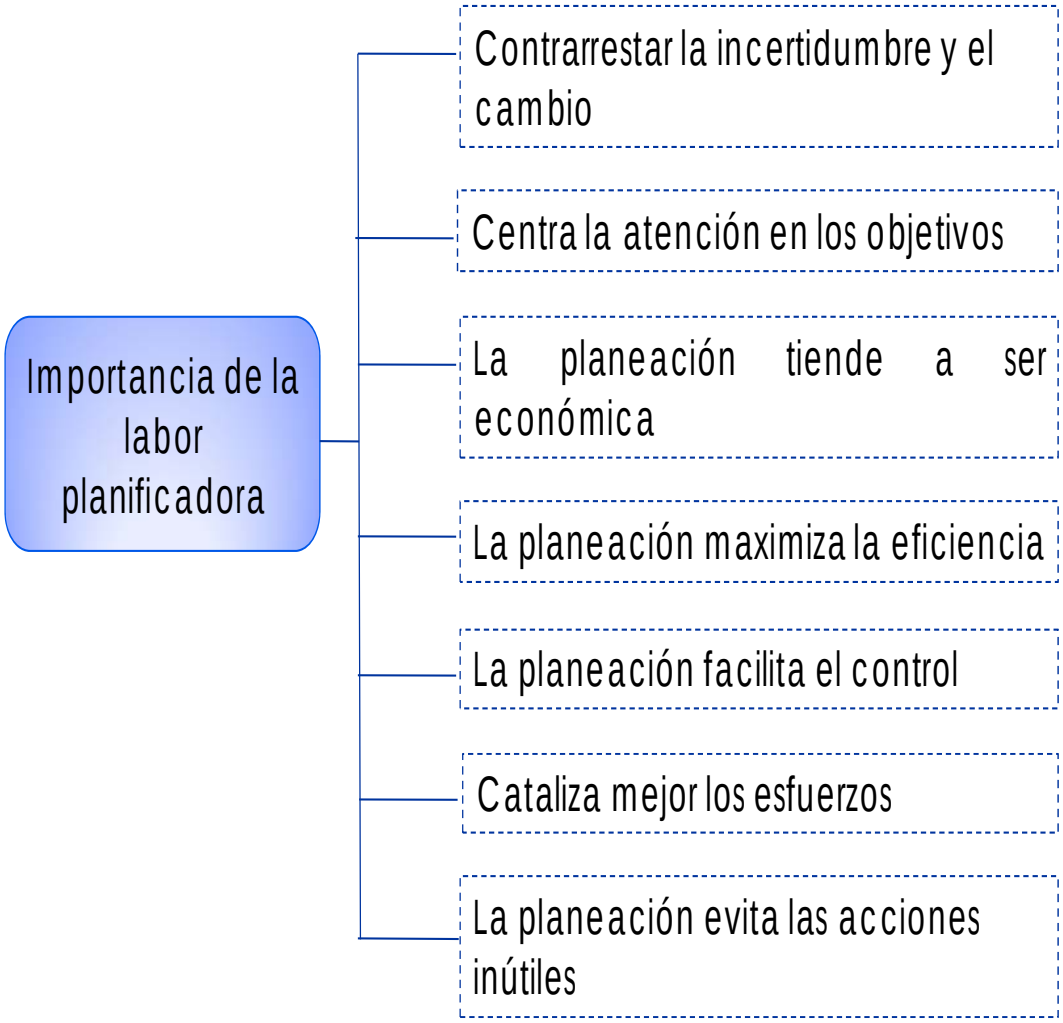
Importancia de la planeación

La planeación es la función más importante del proceso administrativo y suministra un marco de referencia valioso para la toma de decisiones integradas en toda la organización.

Existen diversas circunstancias que obligan al administrador a planear con la suficiente anticipación para asegurar un ambiente propicio al desarrollo de las actividades importantes. Entre las circunstancias se pueden mencionar:


CIRCUNSTANCIAS DE LA PLANEACIÓN
La innovación y los cambios tecnológicos
El crecimiento y la complejidad de las actividades empresariales
El crecimiento de la acción de la competencia

La importancia de la labor planificadora se manifiesta en las siguientes acciones:


Importancia de la labor planificadora
Contrarrestar la incertidumbre y el cambio
Centra la atención en los objetivos
La planeación tiende a ser económica
La planeación maximiza la eficiencia
La planeación facilita el control
Cataliza mejor los esfuerzos
La planeación evita las acciones inútiles

1. Contrarrestar la incertidumbre y el cambio

Para plantear la existencia de un determinado grado de seguridad en el futuro, el administrador requiere de alguna forma de planeación, una tarea cualquiera que se realice sin haber determinado previamente todos los aspectos relativos a su ejecución, presenta mayor grado de incertidumbre, puesto que se ignora la mejor forma de alcanzar un objetivo y no se conoce el grado de capacidad para lograr los resultados finales deseados.

2. Centra la atención en los objetivos

Toda planificación se centra en la consecución de resultados, y éstos son consecuencia del logro del algún objetivo. Por lo tanto, cualquier plan resulta improductivo si no detalla los objetivos e indica cómo puede alcanzarse en forma eficiente.

3. La planeación tiende a ser económica

A pesar de que una labor planificadora seria eficiente requiere de la implementación del tiempo, esfuerzo y dinero, los planes reduce ostensiblemente los costos de las operaciones, como consecuencia directa de la disminución o eliminación de errores en la ejecución de tareas.

4. la planeación maximiza la eficiencia

La eficiencia es fruto del seguimiento de un plan racionalmente diseñado, y no de la casualidad o de la improvisación. Las actividades inconexas o

realizadas al azar son, gracias a los planes, sustituidas por un esfuerzo dirigido y de conjunto.

5. La planeación facilita el control

Es de máxima importancia considerar que ningún tipo de control puede realizarse sin un plan previo que sirva como punto de referencia para ponerlo en práctica. Si se realiza en estas condiciones, será un control improductivo puesto que solo existirán parámetros teóricos acerca de la realización de una determinada tarea para la cual no se han fijado metas , especificaciones, empleo de recursos, etc.

6. Cataliza mejor los esfuerzos

Un plan es una labor integrada y dirigida hacia el alcance de objetivos concretos, la cual permite que los esfuerzos realizados converjan hacia la obtención de los mejores resultados, para evitar así el despilfarro de esfuerzos y la toma de rumbos equivocados.

7. La planeación evita las acciones inútiles

Mucho de los pasos que se ejecutan en el desarrollo de una actividad que no ha sido planificada con anterioridad, puede resulta en vanos. La posibilidad de entrar a realizar actividades que no se requieren para el alcance de los objetivos, se multiplica como consecuencia de la ausencia de planes.

Un plan estipula única y exclusivamente aquellas labores que son necesarias para el logro de una meta.

Principales Filosofías de la planeación

La necesidad de optar por aquellas formas de planeación más beneficiosas el logro de objetivos, hace que se distingan cuatro tendencias filosóficas, a saber:

1. Planificación estratégica

   Concibe los planes como grandes proyectos a largo plazo, en los cuales se hace una combinación de objetivos, políticas, programas y procedimientos de la organización con el fin de establecer un plan estratégico que contrarreste las actividades de la competencia.

2. Planificación rutinaria

   Está destinada a satisfacer necesidades inmediatas. Es comúnmente empleada por aquellos administradores que sólo desean hacer las cosas “bastante bien”. Este tipo de planeación sigue la línea del menor esfuerzo y se resiste a las adaptaciones y cambios bruscos.

3. Planificación Optimizante

   Se inspira en el deseo de armar planes óptimos para el logro de objetivos, y descansar en buscar la mejor manera de desarrollar las actividades. En ella se utilizan las herramientas matemáticas que sean necesarias.

4. Planificación Innovadora

Es menos frecuente, y poco utilizada por los administradores; tiende a dar grana importancia al proceso planificador en el cual se ven comprometidos los individuos, y al desarrollo empresarial como meta fundamental, busca aplicar para cada caso particular una forma de planeación que aporte los mejores resultados.[22]

[22] Sabogal, Omar., Procesos Administrativos- UNAD, Pág. 215

AUTOEVALUACIÓN

De los siguientes enunciados, marque verdadero, si es correcta la afirmación o falso, si no tiene coherencia.

1. El administrador elabora sus planes de acuerdo con las necesidades, propósitos y restricciones de la empresa, para lo cual tiene en cuenta las situaciones que facilitan o entorpecen el desarrollo de las acciones.

   Verdadero _____ Falso_____

2. Una buena planificación no requiere necesariamente de la fijación de un objetivo.

   Verdadero _____ Falso_____

3. La planificación a todos los niveles, permite beneficiarse de la innovación.

   Verdadero _____ Falso_____

4. Según el proceso de planeación, el principio de las premisas, es uno de los más importantes.

   Verdadero _____ Falso_____

5. Todos los planes de la empresa deben estar equilibrados para conseguir con éxito el objetivo básico.

   Verdadero _____ Falso_____

Respuestas
1. Verdadera
2. Falso
3. Falso
4. Falso
5. verdadero

Lección cuatro: Pasos de la Planeación

¿Cómo se hace la planeación?

El administrador, arma y formula los planes:

1. **Anticipándose al futuro:**

El conocimiento del clima en el cual trabaja la empresa y de las condiciones que se prevén dentro y fuera de ella, facilita la formulación de planes que permitan eliminar los obstáculos, y aprovechar las oportunidades.

2. **Identificando hechos**

El estudio y el análisis de las principales tendencias permiten el refinamiento de los objetivos y la aplicación de medidas correctivas. El conocimiento de los coeficientes más significativos de las diversas áreas de la empresa, facilita el planteamiento de supuestos e hipótesis con altas probabilidades de certeza.

3. **Realizando exámenes periódicos**

Pueden hacerse mensual, semestral o anualmente, de acuerdo con las condiciones de cada caso, consistente en: analizar los resultados obtenidos hasta el momento en relación con las previsiones o supuestos; revisar los planes, asegurar su continuidad y dar soluciones a las situaciones críticas que se hayan presentado.

4. **Elaborando normas**

Estas permiten lograr una mejor coordinación y orientación de los individuos involucrados en la labor planificadora y por consiguiente, de los actos que dependen de ellos.

5. **Asegurando la Participación**

Si se utiliza los recursos necesarios, se asegura que todos los niveles de mando, contribuyan directamente a la obtención de los resultados estipulados en los planes.

6. **Determinando la extensión del plan**

Es necesario establecer aquello que cada sector de la organización debe hacer, con el fin de que todas las funciones se encuentren correctamente integradas en un conjunto de actividades para evitar así lagunas, enfrentamientos y duplicidad de funciones.

7. **Organizando un grupo asesor de planeación**

Es conveniente realizar juntas de planeación con ejecutivos y directivos de diferentes niveles de la organización, con el objeto de lograr mutua asesoría, en área del perfeccionamiento de los planes.

¿De dónde emana la planeación?

El esfuerzo planificador se sitúa principalmente en los tres grandes órganos de la empresa:

a) **Órgano Volitivo**

Es el poder máximo de la compañía, tipificado por sus propietarios y accionistas. Fija las estrategias por intermedio del Consejo de

Administración y determina los resultados globales que se esperan de la sociedad.

El órgano volitivo estable:

- La políticas y programas a largo plazo
- El rumbo hacia donde se dirige la empresa y el por qué
- Los presupuestos maestros y básicos
- El tipo de controles, los instrumentos y los responsables década labor,
- Los resultados que se esperan, el momento de obtenerlos, ya qué niveles de la organización.

b). Órgano Directivo

Es el intermediario entre la gran voluntad de la empresa y quienes ejecutan labores especializadas. Está tipificación por el representante legal de la compañía. Forja la orientación general de las acciones y participativamente en la determinación de las políticas.

El órgano directivo establece:

- La formas como pueden alcanzar los objetivos fijados
- La manera como deben ejecutarse los programas previamente aprobados.
- Los recursos y los medios materiales requeridos
- La coordinación de las grandes actividades.

c). Órgano Ejecutivo

Es el sector que ejecuta las actividades especializadas, necesarias para el logro de los objetivos de la empresa. Además, vela por el desarrollo de los diversos planes de acción, es decir, realiza las operaciones de servicios.

El órgano ejecutivo establece:

- Los medios aplicables a las operaciones
- La distribución de tareas y las atribuciones personales
- Los plazos específicos para el cumplimiento de las actividades
- Las instrucciones generales y particulares para el personal
- Los informes de actividades, controles particulares y medidas correctivas eventuales.

¿Cuándo se debe Planificar?

Siempre que el administrado se encuentre frente a una necesidad constante de la empresa, cuando exista un problema especifico que necesite solución; cuando se requiera colocar a punto un plan de acción general y cuando se desee permitir que la empresa se enfrente con éxito al cambio.

Se puede emplear las actividades de planeación en forma constante:

1. **Diariamente:** Debe evaluar los logros parciales alcanzados y enumerar las actividades y resultados esenciales que pretende desarrollar en las siguiente jornada de trabajo.
   A manera de ejemplo, se puede pensar en el hecho de que si una persona escoge antes de acostarse la ropa que usará al día siguiente,

tendrá menos dificultades en la mañana. Si al final de cada jornada, se esquematiza en la empresa aquello que debe realizarse el día siguiente, los empleados estarán en capacidad de preparar con mayor facilidad su acción permanente.

2. **Semanalmente:** antes de terminar el ultimo día laborable, el administrador debe revisar los acontecimientos más relevantes de la semana, es decir aquellos aspectos neurálgicos del trabajo, con el fin de comparar los resultados con los planes elaborados al final de cada día. Necesita además, identificar los errores y los éxitos, así como las posibilidades de mejorar, para bosquejar un plan determine los objetivos de la semana siguiente, los días para lograrlo, y un margen de flexibilidad que permita hacer frente a los imprevistos.

3. **Mensualmente**: Conviene revisar pausadamente la forma como se desarrollaron en las actividades realizada en determinado periodo, y los resultados logrados hasta el momento. Así como en la labor semanal es necesario evaluar errores y éxitos, establecer las medidas correctivas adecuada para el curso de los eventos de ciña a los planeas inicialmente estipulados, mensualmente, es necesario proceder en forma similar.

4. **Trimestralmente:** Debe mantenerse un cuadro para control de los objetivos, el periodo trimestral es excelente para revisar el contexto total de la ejecución y los resultados del trabajo, así como para trazar algunos nuevos proyectos o afinar los ya existentes y para determinar los puntos que requieren cambios o medidas correctivas.

5. **Anualmente:** Es conveniente destinar cada semana un horario especifico para dedicarse a la revisión de los acontecimientos neurálgicos, en función del cumulo de trabajo realción con los planes

anuales. Con esta medida se puede disponer de un termómetro que indica la forma como se avanza hacer el cumplimento de los objetivos.

Formulación de planes

Debido a la extensión de algunos planes, es común que en su formulación estén involucrados tanto los altos niveles directivos como los jefes subalternos. Mientras los primeros se encargan de hacer el bosquejo general mediante el planeamiento de los cursos de acción, necesarios para cumplir los requisitos de la empresa, y se preocupan por establecer proyectos muy complejos y extensos al largo plazo, los segundos, tiene bajo su tutela los trabajos de planificación, relacionados con los detalles de función directa de las operaciones que se requieren para cumplir con todos los objetivos propuestos.

Ahora bien, si la planificación es función de todo ejecutivo, y la pequeña empresa no puede darse el lujo de contratar especialista de planificación, tienen que recurrir a los valiosos conocimientos de los tecnólogos quienes están en capacidad de formular e implementar los planes que la empresa necesite.

Es de mucha importancia para la compañía disponer de un departamento o, por lo menos, de un grupo encargado de la planificación, cuya labor exige el trabajo coordinado con aquellas personas directamente relacionadas con la conducción de las diversas actividades especializadas de la firma.

Es importante que en la formulación de los planes, intervengan varias personas puesto que la diversidad de conocimientos, ideas y experiencias que reclama un trabajo de tanta responsabilidad, exige consultar con otros

enterarlos de los propósitos, deseos y alternativas, hacer intervenir a aquellos a quienes afectan, y obtener un apoyo firme y entusiasta. Todo esto será indispensable cuando se pongan los planes en ejecución.

Actividades fundamentales de la planeación

Dados los conceptos anteriores, será más sencillo esquematizar las actividades que el planificador cumple, en términos generales, para llevar a cabo su labor:

1. **Definir Problemas**

Conocer en forma completa y pormenorizada el por qué y el para qué de un plan. Debe establecer de manera concreta el problema o los problemas que tratan de solucionarse y qué pretende obtenerse.

Establecer los fines pertinentes, así como la necesidad de formular un plan o modificar aquellos que se encuentran vigentes, permite ejecutar con mayor éxito la tarea planificadora.

2. **Recopilar información**

Se debe acumular toda la información necesaria para formular un plan motivo del trabajo y saber cuáles son las actividades involucradas, los requerimientos, las necesidades, los recursos de los cuales dispone, los antecedentes, las previsiones hacia el futuro y las sugerencias del personal.

3. **Analizar la información**

Esto significa que se deben depurar, clasificar y tabular los daros con los cuales se cuenta. Establecer agrupaciones y relaciones entre los datos con el objeto de facilitar el análisis y permitir la interpretación más confiable para una acertada toma de decisiones.

4. **Formular Premisas**

Se debe tener en cuenta aquellas premisas que además de relacionarse con la planeación, puedan constituirse en presunciones sor las cuales debe basarse el plan. Estas premisas deben ser suficientemente consistentes como para asegurar un terreno propicio al futuro desarrollado de los planes.

5. **Plantear alternativa**

Se deben elaborar planes alternativos que establezcan las ventajas y las desventajas de cada uno de ellos, los costos y los requerimientos de recursos tanto materiales como humanos. Además, es necesario prever las consecuencias que puedan derivarse de la implementación de cada uno de ellos.

6. **Elegir uno de los planes propuestos**

Para la escogencia del plan óptimo, es necesario tener en cuenta aspectos como esto:

- Adaptabilidad del plan a las circunstancias especificas de la empresa.
- Flexibilidad para permitir cambios en el momento requerido.
- Simplicidad que permita proceder con mayor facilidad en su ejecución.

- Simplicidad que permita proceder con mayor facilidad en su ejecución.
- Aceptación del plan por parte del personal involucrado en su ejecución.
- Los costos y los esfuerzos deben estar relacionados con los requerimientos interferencias y expectativas.

7. Implementar el plan

Conviene tener en cuenta la realción de las actividades que se afectan con la aplicación del plan, la determinación de los recursos físicos indispensables y la asignación del personal encargado de llevarlo a la práctica.

8. Vigilar el cumplimiento del plan

Se debe diseñar los procedimientos necesarios para mantener una vigilancia continua que le permita controlar el plan en todo su desarrollo[23].

[23] Sabogal, Omar., Procesos Administrativos- UNAD, Pág. 141

AUTOEVALUACIÓN

La planeación ha sido considera como la función más importante de todas, puesto que ella es la encargada de seleccionar los objetivos para todos los niveles de la organización; determina los cursos de acción y los medios para lograr esos objetivos, considerando el medio ambiente en que opera esa organización tanto en el momento actual como en el futuro; por ello, la planeación es una racionalización con miras a lograr los objetivos propuestos para el desarrollo futuro de la organización.

1. Explique cada una de las actividades de la planeación?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Lección cinco: Tipos de Planes

El empresario debe ser consciente de la existencia de varios tipos de planes a saber:

- **Planes Corporativos o estratégicos**

Se plantean para el conjunto de la compañía, se formulan para el largo plazo y son responsabilidades de los altos directivos, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso.

- **Planes Tácticos**

Los Planes tácticos se derivan o desprenden de los planes corporativos, se formulan para cada una de las diferentes áreas en las que se agrupan las actividades y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos de la empresa.

- **Planes Operativos**

Los planes operativos se derivan de los planes tácticos, son la operacionalización de estos planes mediante métodos y procedimientos, es decir su ejecución real. Los planes operativos son responsabilidad de las diferentes unidades de trabajo (Sección, divisiones, etc.) y se ejecutan por todos y cada uno de los trabajadores de la compañía, es la planeación de corto plazo del día a día.

- **Planes de Contingencia**

Como complemento a los planes antes mencionados, las compañías necesitan contar con planes alternativos que es permiten responder a situaciones críticas inusuales de emergencias, resultado de la complejidad y la incertidumbre hacia el futuro[24].

Tipo de planeación / Característica	Estratégica	Funcional-táctica	Operativa	Contingente
Plazo	Dos o más años	Entre uno y dos años	Menos de un año, día a día	Cada vez que se presenten eventos fortuitos
Nivel administrativo	Alta dirección	Gerencia media	Personal operativo	Alta y media dirección
Cobertura	Ámbito externo y toda la empresa o compañía	Unidades estratégicas de negocio o áreas funcionales	Divisiones administrativas	Ámbito externo y toda la compañía
Propósito	Definir la misión y objetivos de largo plazo	Definir misión y objetivos de las unidades de negocio o áreas funcionales en función de la planeación estratégica	Instrumentar y operacionalizar los planes tácticos	Afrontar eventos fortuitos y cambios no planeados
Alcance del contenido	Amplio y general	Unidades de negocio o áreas funcionales	Específico y detallado de la respectiva división	Tanto general como detallado
Certidumbre	Alta incertidumbre	Moderada certidumbre	Baja incertidumbre	Grado razonable de incertidumbre

Fuente: Adaptado de GITMAN, Larry y MCDANIEL, Carl. El futuro de los negocios. Thomson Learning, México, 2004, Pág. 196

[24] Sabogal, Omar., Procesos Administrativos- UNAD, Pág. 189

AUTOEVALUACIÓN

1. Explique con sus propias palabras qué tipos de planes conoces?

Capítulo II

ORGANIZACIÓN Y DIRECCION

Lección uno: Organización

En el campo de la administración, la palabra organización, suele tener varios significados. A continuación se presenta los conceptos más conocidos:

George Terry define la función organizativa como: “El arreglo de funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y r responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.[25]

Reyes Ponce dice: “La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su armónica eficiencia entre los planes y objetivos señalados”.[26]

Koontz Afirma que: “la organización es la agrupación de las actividades necesarias para lograr un objetivo, la asignación de cada grupo a un administrador con autoridad para supervisarlo, el establecimiento de las medidas necesarias para entablar una coordinación horizontal y vertical en la estructura de la empresa”.[27]

Los autores mencionados coinciden en considerar que la organización consiste en el establecimiento de una estructura formal por medio de la cual

[25] TERRY,George. Principos de la administración. México. CECSA, 1971. Pág. 292

[26] 2 REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas. México. McGraw-Hill, 1979, pág. 330

[27] KOONTZ y O´DONNELL. Curso de Administración Moderna. México, McGraw-Hill, 1979, pág. 330.

se logra manejo de las diferentes relaciones que deben existir entre los elementos integrantes de una empresa con el fin de facilitar el cumplimiento de las tareas y, por consiguiente lograr los objetivos de la empresa.

Importancia de la Organización

Se ha dicho que lo más importante de la organización, tanto para el sistema administrativo como para el administrador, es consiguiente en el principal mecanismo activador de planes, pero conviene señalar otros aspectos relevantes que son consecuencias positivas de la tarea organizativa:

- La organización permite precisar las actividades requeridas para lograr los objetivos.
- La organización establece la forma como deben agruparse consistentemente las actividades de la empresa.
- La correspondiente asignación de actividades a cada una de las personas que conforman la empresa, se consigue con mayor precisión.
- Se crea el mecanismo adecuada para la delegación de la autoridad necesaria en la ejecución de las actividades.
- Se crean las disposiciones relativas al tipo de coordinación que se desea entre los diversos niveles de jerarquía.
- La empresa puede mantener adecuadamente relacionados todos los recursos organizacionales.
- Ayuda a minimizar costosos puntos débeles tales como la duplicidad de funciones, la superposiciones de esfuerzos y la ociosidad.
- Permite desarrollar las habilidades directivas.
- Crea un clima organizacional ventajoso dentro del sistema administrativo.

Características

Las características que debe tener la organización se pueden resumir en las siguientes:

Características de la organización
La organización es formal
La organización es proceso
La organización no es perfecta
La organización no es un fin

1. **La organización es formal**: en la empresa se desarrolla un conjunto de actividades que realizan dos o más personas que conscientemente se coordina para alcanzar un objetivo determinado. La esencia es un propósito común surgido de la capacidad que tienen los individuos para comunicarse, de su deseo innato de asociación, de la disposición para actuar mancomunadamente y de la libre aceptación de las normas que deberán regirlos.

2. **La organización es un proceso**: su mayor eficacia se logra gracias al seguimiento de una serie ordenada de pasos que, sin ser inflexible, facilita el establecimiento de la estructura más conveniente para la empresa.

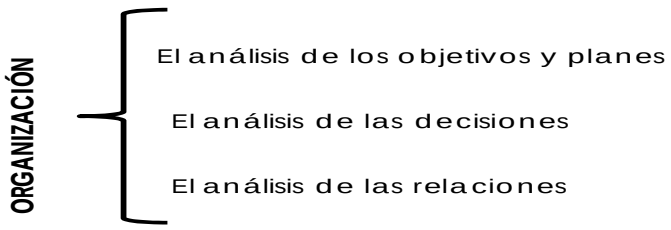
3. **La organización no es perfecta**: es una labor susceptible de errores, máximo si se tiene en cuenta que trabaja en función de personas. Sin embargo, es perfectible, es decir capaz de admitir aquellas modificaciones que pueden convertirlas en un sistema más eficiente una vez conocidas las nuevas necesidades de la empresa.

4. **La organización no es un fin**: En si misma no constituye un objetivo o una meta de los administradores. Es un instrumento que está a su servicio y que puede ser utilizado para facilitar el cumplimiento de los objetivos a través de la reactivación de los planes.

La organización formal, correctamente aplicada, adaptada a las necesidades y utilizada como medio, maximiza la eficiencia de los planes.

Con el fin de establecer el tamaño de la estructura organizativa, el administrador debe evaluar la empresa en términos de planes y objetivos. En conocimiento de sus necesidades específicas facilita el desarrollo de la tarea organizacional[28].

La forma práctica de fundamentar el criterio acerca de la manera como se debe hacer la organización, se presenta a través de:



[28] Sabogal, Omar., Procesos Administrativos- UNAD, Pág. 269

AUTOEVALUACIÓN

La función de organización tiene en cuenta la determinación y enumeración de las actividades necesarias para lograr los objetivos de la empresa.

La organización se considera eficiente en la medida en que facilite el logro de los objetivos pro parte de la gente, con el mínimo de costos y consecuencias imprevistas.

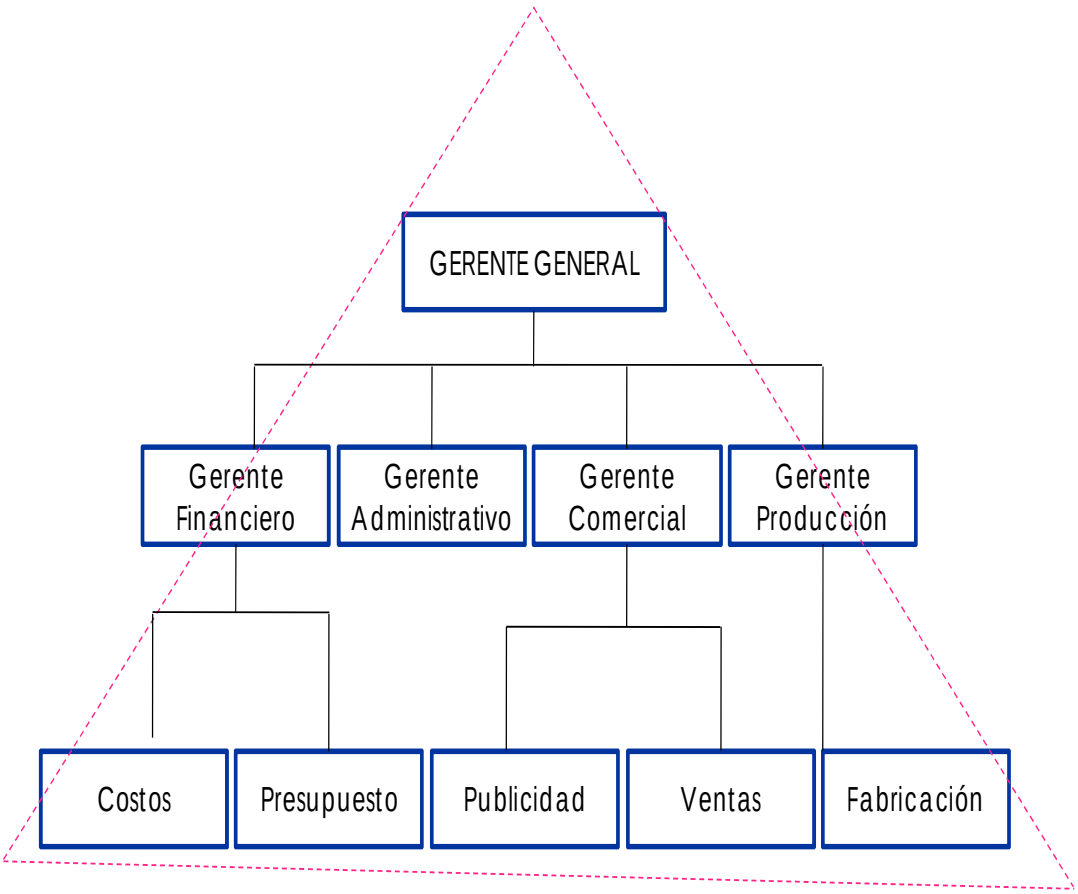
La organización se fundamenta en la cooperación entre los individuos, surgiendo así un sistema de relaciones muy variado en la organización informal y un poco más definida y controlada en la organización formal.

1. ¿Qué es la organización y cuál es su propósito?

Lección dos: Departamentalización

Es el proceso por el cual se define la estructura organizacional de la compañía, estableciendo las áreas funcionales más importantes y necesarias para facilitar el cumplimiento de los planes, incluyendo en ellas todos los elementos.

El diseño de la estructura se representa tradicionalmente con un medio gráfico que se denomina Organigrama. En él se identifican los subsistemas, los órganos que los componen. La ubicación de los individuos, las relaciones de trabajo y las líneas de comunicación.



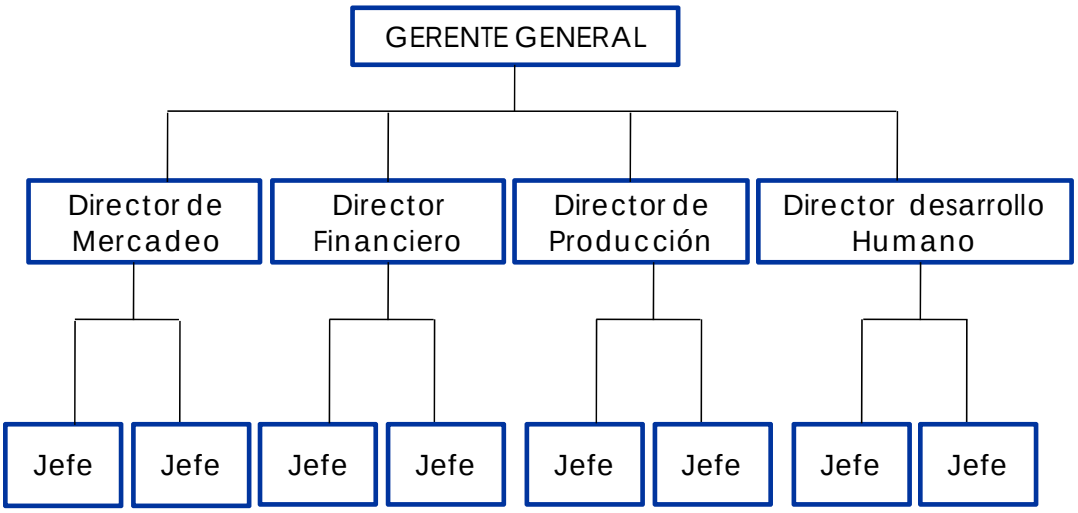
Tipos de Estructuras organizacionales

Existen diferentes formas de diseñar la estructura de las organizaciones. Los más usuales son[29]:

Departamentalización Funcional

Las empresas se estructuran según la departamentalización funcional cuando los cargos o puestos por el criterio de funciones, competencias y recurso similares. En el ejemplo más común de este tipo, las organizaciones se estructuran por departamentos como producción, marketing, desarrollo humano, contabilidad y finanzas.

Esquema de una departamentalización funcional



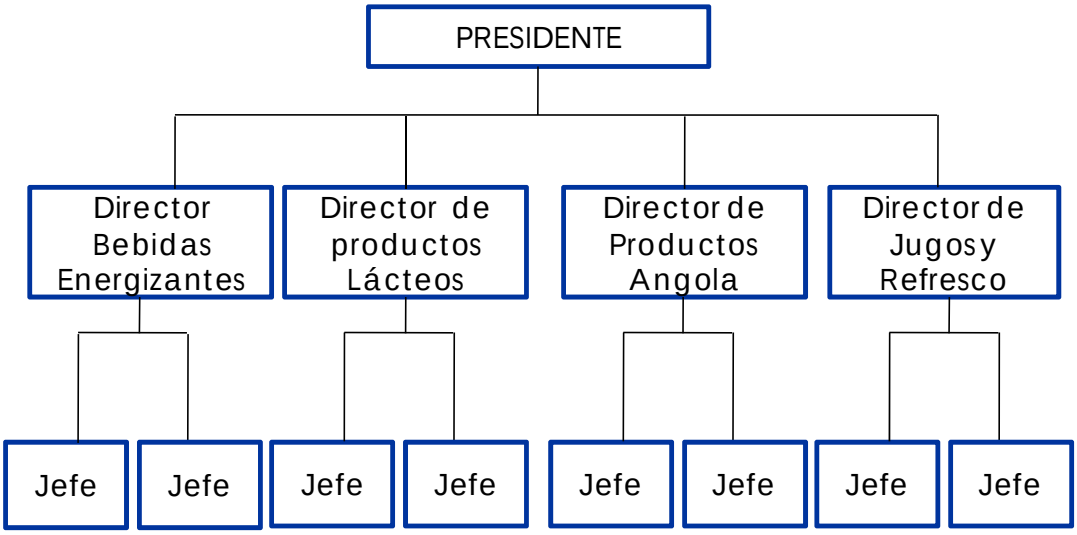
[29] DAFT, Ricard Op. Cit.,Pág 321.

Departamentalización División o por productos

En la departamentalización divisional o por productos, los departamentos obedecen a una agrupación de actividades por línea de productos similares. Por ejemplo, una empresa de sector alimentos se puede departamentalizar así: Departamento de bebidas energizantes, Departamento de productos congelados.

Este tipo diseño de estructura se recomienda para empresa de gran tamaño y que además tienen diferentes líneas de productos (bienes o servicios).

Esquema de una departamentalización por productos

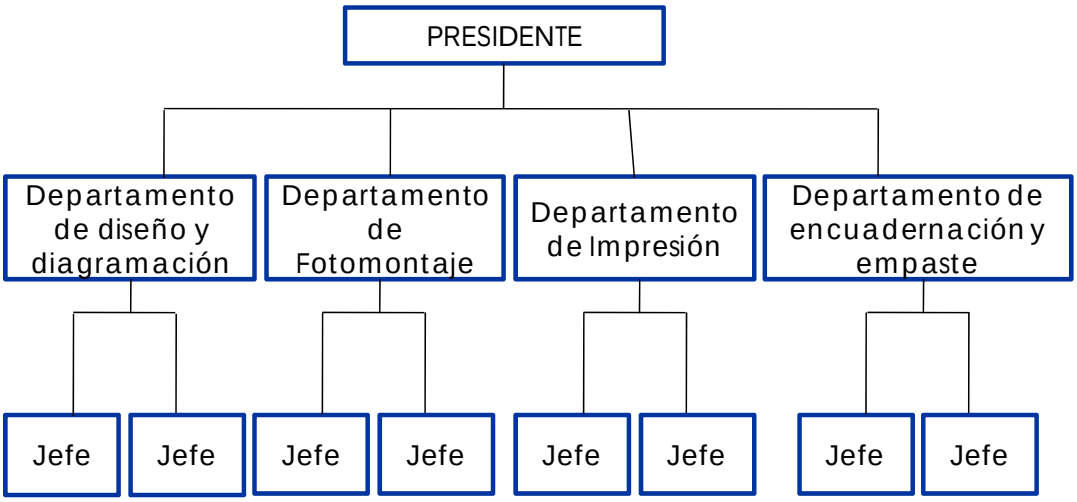


Departamentalización por Procesos

El diseño estructural por proceso se da cuando las empresa agrupan las actividades de acuerdo con la fase del proceso productivo (libros), así: Departamento de diseño y diagramación, Departamento de fotomontaje, Departamento de impresión, Departamento de encuadernación y empaste.

Este tipo de diseño se recomienda para empresas en las cuales cada una de las fases o etapas en las que se elabora un bien o servicio requiere altos grados de diferenciación y especialización de tareas.

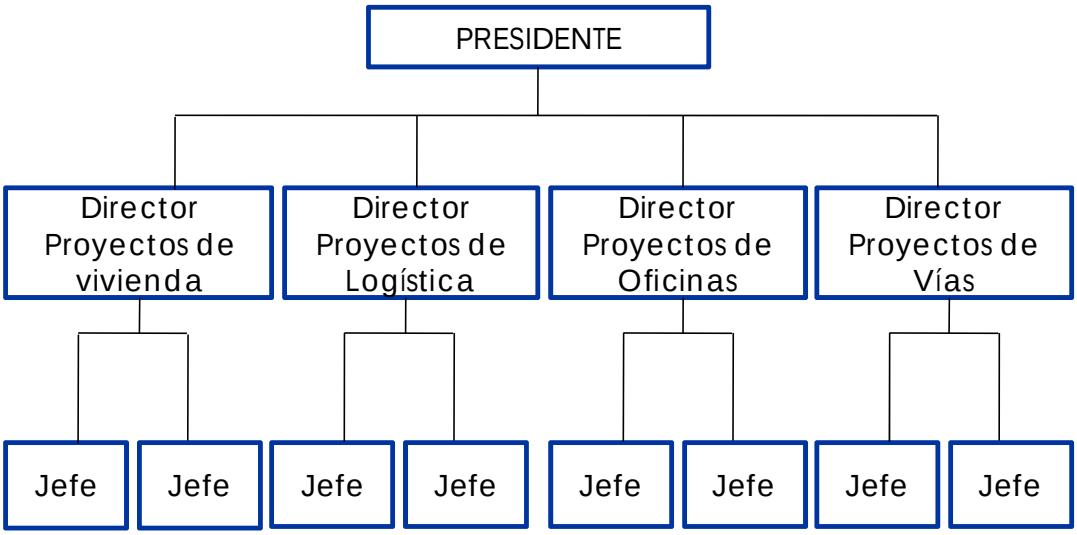
Esquema de una departamentalización por procesos



Departamentalización por Proyecto

El diseño de estructura organizacional por proyectos se utiliza cuando las actividades de la empresa se agrupan por tipos de proyectos. Por ejemplo, una empresa de construcciones puede tener proyectos de vivienda, proyectos de oficinas, proyectos de bodegas, entre otros.

Esquema de una departamentalización por proyectos



Consideraciones previas para la departamentalización

Para crear y poner en funcionamiento de una manera correcta la estructura orgánica de la compañía es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Las relaciones de la estructura formal e informal

En la práctica, siempre se presenta estos dos tipos fundamentales de estructura. Los cuales, deben encontrarse correctamente coordinados con el fin de evitar que se afecten entre sí e incidan negativamente en la eficiencia del esfuerzo organizacional.

La estructura formal, está dada por las relaciones existentes entre los recursos organizacionales, y está representada en el organigrama.

La organización formal es el resultado de acciones intencionadas que tiene por objeto el establecimiento de relaciones adecuadas entre los elementos encargados de alcanzar objetivos.

La estructura informal nace del contacto entre las personas que laboran en la empresa y se refiere al conjunto de sentimientos, actividades e integraciones no planificadas que surgen a partir de los patrones o normas establecidas en la organización formal. Evoluciona de acuerdo con las tendencias personales y es moldeada por los patrones, a través de normas y principios de los individuos.

2. Relaciones de las funciones con los planes

Los limites y las características de las actividades que la empresa desarrolla de acuerdo con sus planes, sirven para determinar las funciones primarias, para subdividirlas en otras secundarias y para seguir un orden lógico que favorezca la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos.

3. La definición de la función

Existe la tendencia a reconocer como base de la departamentalización la división en aéreas fundamentales de trabajo: administración, finanzas, actividad comercial y producción[30].

[30] Sabogal, Omar., Procesos Administrativos- UNAD, Pág. 299

AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Por qué considera que el organigrama permite identificar subsistemas, elementos, ubicación de las personas, relaciones de trabajo y líneas de comunicación?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

2. ¿Qué es una estructura formal y en qué consiste la informal?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Lección tres: Jerarquización

Con el fin de solidificar el esfuerzo de departamentalización en administrador debe tomar decisiones importantes sobre la relaciones jerárquicas que crea la estructura puesto que, a través de ellas, los administradores podrán ejerces el principio de poder y aplicar el grado de autoridad que sea necesario para exigir el cumplimiento de las tareas.

Establecer relaciones de jerarquía es crear una cadena de demando que relacione a todos los individuos ubicados en un puesto determinado. La cadena va desde los individuos que se encuentran en la parte superior de la estructura, con mayor cantidad de poder, hasta quienes carecen de autoridad, pasando por diversas posiciones en las cuales la autoridad va siendo menor de acuerdo con la posición que se tenga en el organigrama.

El grado de autoridad y de responsabilidad que se da a dentro determinada línea de demando determina los niveles jerárquicos.

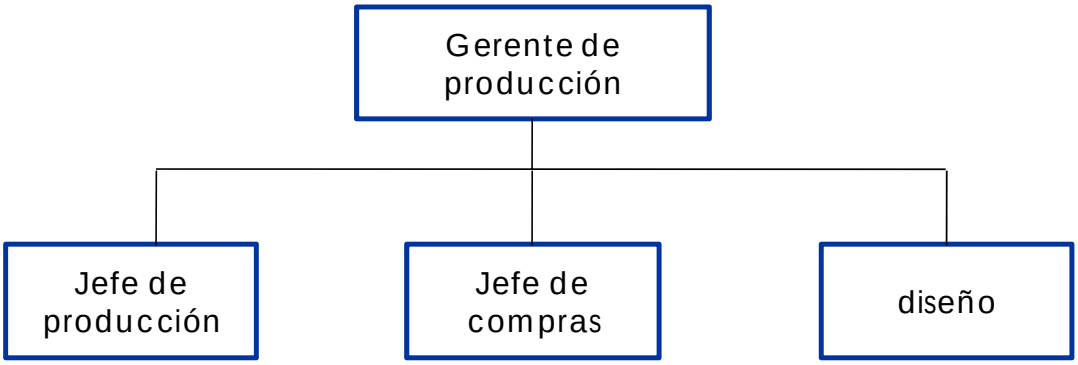
Estos niveles permiten a su vez, crear los conceptos de autoridad, responsabilidad, delegación de autoridad, unidad de mando, centralización y descentralización, indispensable para el correcto funcionamiento de la compañía.

Relación entre el crecimiento y los niveles de jerarquía

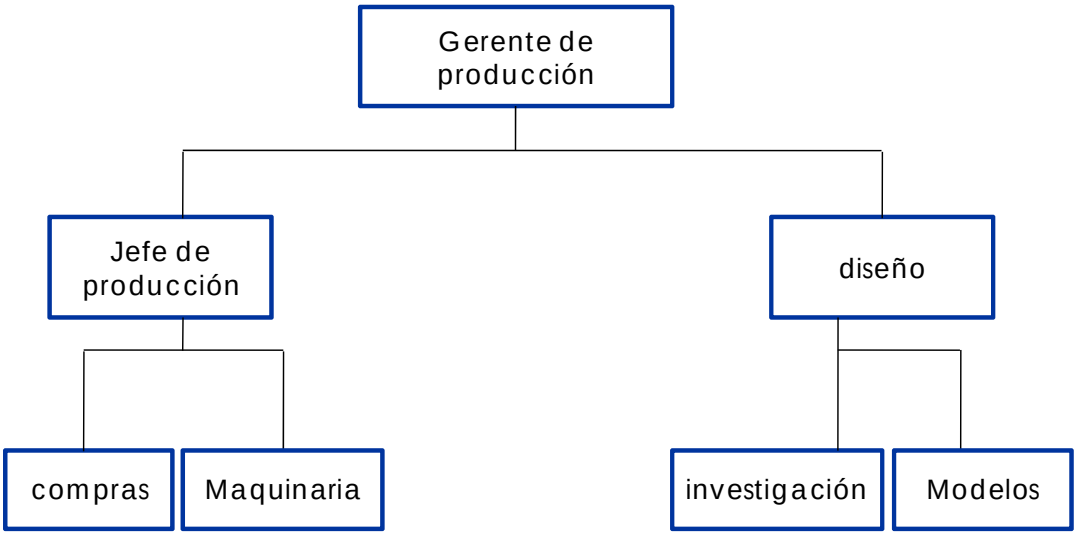
El solo hecho de crear la estructura orgánica de la empresa, significa que el administrador ha establecido ciertos niveles de poder que, deberán ampliarse de acuerdo con el aumento de las necesidades en la compañía propiciando con esto el nacimiento de nuevo niveles jerárquicos.

En toda estructura existe el crecimiento vertical y horizontal necesario para dotar a la empresa de las funciones indispensables para su buen funcionamiento. El crecimiento horizontal se presenta cuando, a medida que aumenta las funciones se crean entes orgánicos que dependen directamente de un jefe.

Ejemplo: del gerente de producción puede depender el jefe de producción, el jefe de compras y el encargado de los diseños.



Si los subordinados son más y el ejecutivo desea que su manejo sea sencillo, desarrollan un crecimiento vertical haciendo que solo dos personas dependan de él y que el resto pertenezca bajo la supervisión de sus subordinados



Por consiguiente: el crecimiento horizontal implica un aumento de funciones y jefes, y el crecimiento vertical significa un aumento de jefes y de niveles jerárquicos. Se tipifica a demás, en el crecimiento vertical el ejercicio de delegación de autoridad.

Si se analiza las limitaciones que tienen estas dos formas de crecimiento, se podrá establecer con mayor facilidad cual es la estructura que, en función de niveles de jerarquía, es más conveniente a la compañía:

1. El crecimiento vertical distancia cada vez más a las unidades y a los individuos del poder máximo. Por este motivo la lentitud y, muchas veces, la ineficiencia de las comunicaciones es mayor.
2. El crecimiento horizontal aumenta la amplitud del control y puede afectar la eficiencia del trabajo, en la medida en que los nuevos entes o jefes se salgan de las manos de quien es su superior inmediato.

Amplitud de mando en la administración

La amplitud de mando, también denominada por algunos autores amplitud de control o tramo de control, se refiere a la medición de la capacidad de los ejecutivos para dirigir bien un grupo de subordinados.

Entre mayor sea el número de subordinados que estén bajo la atención directa de una persona, mayor será la amplitud de mando de sus administración y entre menos sea el número de empleados, más limitado será su tramo de control.

Es de gran interés para la empresa el tomar la decisión de organizar un crecimiento vertical cuando la carga de trabajo, la dificultad para atender un número determinado de subordinados o la acumulación de problemas lo hagan necesario.

Principios de responsabilidad

Uno de los métodos fundamentales para la canalización de la actividad de las personas en las empresas, es el de hacer comprender plenamente el compromiso de responsabilidad adquirida en el desempeño de un cargo.

El individuo que se responsabiliza de su trabajo y sabe el grado de contribución en el cumplimiento de los objetivos, puede entregar el 100% de su capacidad de trabajo al desempeño eficiente de tareas. Por este motivo el administrador tiene que hacer énfasis en la correcta asignación de responsabilidades y en el hecho de que sus subordinados las conozcan plenamente, es una herramienta útil para organizar.

La responsabilidad se define como: la obligación que tiene el individuo de cumplir con todos los aspectos relativos a la labor que se le ha asignado en la empresa. Se supone que es un compromiso que el empleado adquiere

desde el momento en que acepta su nombramiento y conoce las funciones y obligaciones inherentes al cargo. Este compromiso es el de entregar lo mejor de sus capacidades a la ejecución del trabajo o a la acción de velar porque otros lo hagan, si esta es su función[31].

[31] Sabogal, Omar., Procesos Administrativos- UNAD, Pág. 319

AUTOEVALUACIÓN

1. Defina qué es Jerarquización?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

2. Qué limitaciones tiene el crecimiento vertical y horizontal en la organizaciones?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Lección cuatro: La Dirección

La dirección administrativa es uno de los elementos más eficientes con que cuenta el administrador en el desarrollo de su trabajo, gracias a él, puede poner en acción la voluntad de los individuos en la correcta ejecución de tareas.

Velar porque las cosas se hagan bien, es el punto neurálgico de la labor directiva. Para conducir a sus subordinados en forma eficiente, precisa de las herramientas básicas de una dirección fundamentada sobre aspectos de motivación, de comunicación y de liderazgo.

Una buena labor directiva establece parámetros de ejercicio de autoridad y de conducción de personas, con los cuales se logra maximizar el esfuerzo hecho en la organización de la empresa. Constituye, además, un punto de apoyo, para el alcance de los objetivos.

Citamos algunos conceptos sobre la definición de la administración:

Herman Hitz: "La dirección es una palabra ordenadora que reúne en sus conceptos las causas de dirigir, los efectos que resultan de la dirección de dirigentes y dirigidos, los principios en que esta se basa, así como los métodos, medios y reglas requeridos".[32]

George Terry: "Es la relación en que una persona o líder influye a otras a trabajar unidas espontáneamente, en labores relacionada, para llevar a cabo lo que el líder desea"[33].

[32] Introducción al estudio de la administración. Sánchez Guzmán. Pág. 153. Editorial Limusa. México, 1976.

[33] Principios de administración. George Terry. Pág. 518. Editorial CECSA. México. 1971.

Samuel Certo: “Es un proceso mediante el cual los administradores buscan influir sobre sus subordinados para lograr sus metas, y esto a través de la comunicación”[34].

Frederick W. Taylor: “Es el mejor medio para lograr que ambas partes (empresario y empleado), pongan en acción todas sus facultades y que despues se haga una equitativa distribución de los beneficios obtenidos por el esfuerzo común”[35].

La labor de dirección en las organizaciones es, por consiguiente, un medio con el cual se pueden solucionar los problemas relativos a la conducción y manejo del recurso humano. Sí los individuos ubicados en posiciones de poder poseen la capacidad, energía y voluntad suficientes para influir positivamente en otros, la dirección será la forma ideal de conducirlos al alcance de los objetivos.

El fundamento de la dirección efectiva consiste en ayudar a los dirigidos a cumplir sus respetivas meras, a contribuir a los objetivos esenciales de la empresa y a desarrollar sus máximas capacidades para el cumplimiento del trabajo. Pata ello, todo jefe ha de ser consciente de los siguientes principios:

- Los objetivos de la empresa y los de las personas
- Las características de los individuos a su cargo
- Los beneficios de la dirección y la satisfacción de los dirigidos
- Las actitudes de la masa dirigente
- Los instrumentos y el proceso de dirección que se utiliza

---

[34] Administración Moderna, Samuel Certo, Pág. 323. Ed. Interamericana. México. 1984

[35] Introducción al estudio de la administración. Sánchez Guzmán. Pág. 153. Editorial Limusa. México 1976.

La empresa y sus objetivos

La dirección vela por que los planes se cumplan eficientemente, de tal manera que todo esfuerzo en ella se realice está justificado en la medida que permita satisfacer prontamente los objetivos de la compañía. Esto amerita que el directivo haga un análisis detallado de elementos previos tales como:

ELEMENTOS PREVIOS DE LA DIRECCIÓN

- Los objetivos que se desean lograr. Para establecer hacia dónde se debe fomentar el deseo de contribución de las personas
- Las características y condiciones del factor humano a fin de determinar la forma de dirección mas conveniente
- Los factores productivos

Para estimar con precisión la relación costo – rendimiento conveniente para la empresa.

Importancia de la dirección

Dado que los dirigentes de la empresa son el punto de partida de la acción, los resultados buenos o malos son consecuencia de la conducción y orientación que hacen de sus subordinados. Esto significa que una buena tarea de dirección proporciona beneficios tales como:

1. Estimula la participación a cualquier nivel de la organización.
2. Elimina o reduce el efecto de los problemas interpersonales.
3. Imprime un concepto humanístico a la administración dado que se trata de dirigir personas.
4. Incentiva la integración individual y grupal
5. Cataliza la voluntad del trabajo
6. Motiva hacia la acción
7. Crea lazos de unión jefe- subordinados

La dirección se encarga de impulsar, moderar y orientar, la voluntad de cada subordinado, para que realice su trabajo conforme al plan y objetivos deseados por la empresa.

La dirección es una función íntimamente relacionada con la comunicación, para poder poner en práctica la coordinación de todos los participantes, la delegación de autoridad que sea necesaria y la motivación, buscando obtener un trabajo eficiente; de aquí surge los principios de la dirección:

- **La unidad de mando:** para cada función debe haber un solo jefe.
- **La Unidad de objetivo:** la subordinación orientada hacia un objetivo para que se agrupen los esfuerzos individuales.
- **La coordinación:** busca el logro del fin común con participación coordinada de los intereses del grupo.

- **La impersonalidad del mando:** la aplicación del mando debe ser un resultado de la necesidad organizacional y no de intereses personales.

La dirección se concibe como una función orientadora por medio de una permanente circulación de la información, con el objeto de ubicar lo mejor posible al trabajador en su medio físico y humano[36].

[36] Sabogal, Omar., Procesos Administrativos- UNAD, Pág. 353

AUTOEVALUACIÓN

1. Qué entiende por dirección?

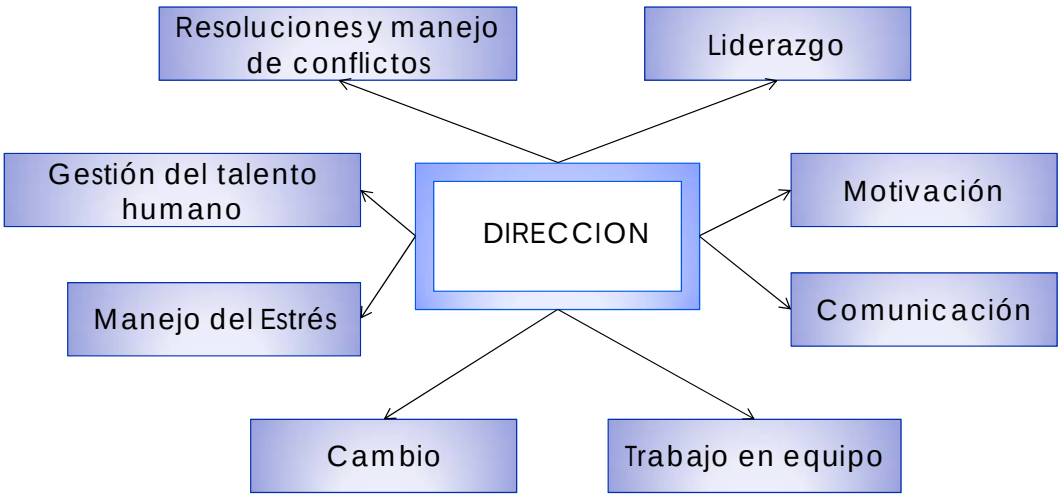
_____
_____
_____
_____
_____
_____

2. Cuál es su importancia para el trabajo en la empresa?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Lección cinco: Competencias de la función de dirección

La dirección comprende, entre otras, las siguientes competencias, comúnmente conocidas como habilidades de dirección:



- **Liderazgo**

Es inspirar y guiar a las personas hacia el logro de los objetivos de la organización.

Para los teóricos de la administración, un buen liderazgo es el rasgo más importante de los directivos en el nuevo ambiente de los negocios. Por ello, probablemente el tema más popular de toda la publicación tradicional y reciente sobre el mundo empresarial sea el liderazgo.

Capacidad de influir en otras en otras personas
Manifestaciones del liderazgo
• Liderazgo profesional
• Liderazgo corporativo
LIDERAZGO
Temas de liderazgo en las Organizaciones
Nuevos enfoques sobre liderazgo
Desarrollo de competencias para
El liderazgo
Teorías del liderazgo
Teorías del liderazgo
Teoría de los estilos del liderazgo
Teoría del liderazgo situacional
Teorías de los rasgos de liderazgo

Fuente: César A. Bernal Torres. Introducción a la administración de las organizaciones. Editorial Pearson Prentice Hall. Pág119

Motivación

Otro de los aspectos fundamentales relacionados con la función de dirección en las organizaciones es la motivación la cual se refiere a todo aquello que influye en el comportamiento de las personas para la consecución de un determinado resultado[37]

[37] Lussier. Robert y ACHUA, Christoher Liderazgo: Teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades. Thompson learning. México 2002, pág. 76.

Sin embargo, en el ámbito administrativo, de acuerdo con Robbins y Coulter[38], la motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionando por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Aunque, en general, la motivación se refiere al esfuerzo ejercido hacia cualquier objetivo organizacional relacionado con el trabajo.

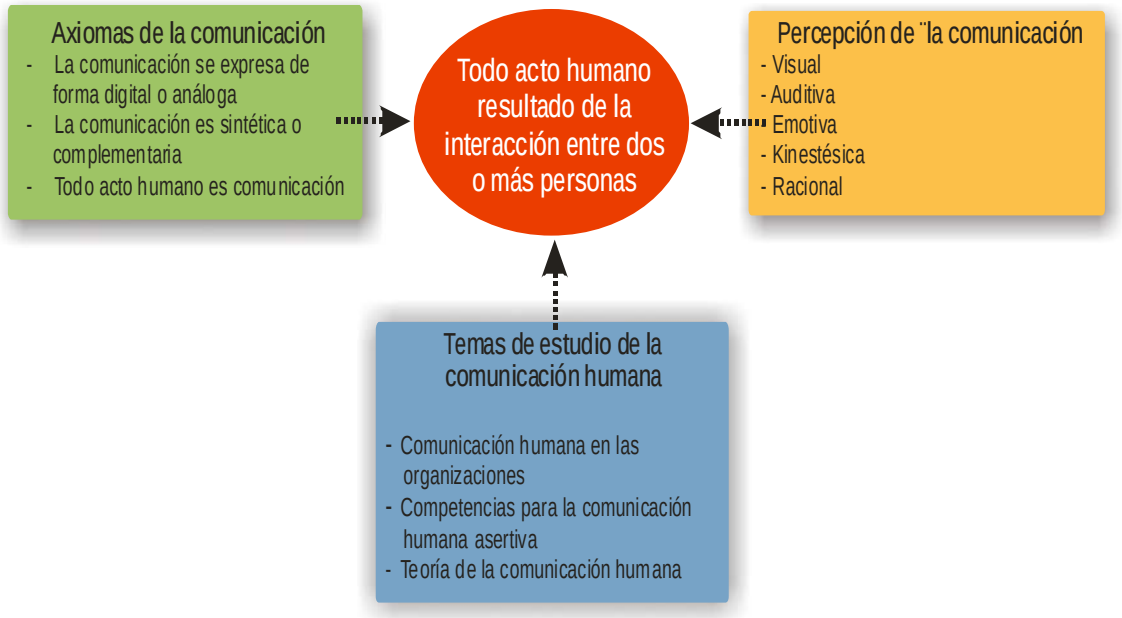
- **Comunicación**

Comunicar es transmitir, informar algo a otros, es un proceso a través del cual se comparte información entre dos o más individuos.

En términos de empresa, esta información representa cualquier pensamiento o idea que los administradores quieren compartir con otros y viceversa, que está en función del trabajo, y que es importante para generar actos concretos en beneficio de las organizaciones.

[38] ROBBINS, Stephen P. y Coulter, Mary. Op.cit, pág 392

Teóricos de la administración consideran que más del 60% de los problemas que producen ineficiencia se originan en un mala comunicación. Por otra parte, se ha estimado que en todos los niveles organizacionales la comunicación representa por lo menos el 75% de cada jornada laboral, por ello, la comunicación es un aspecto clave en la función de dirección[39].


Axiomas de la comunicación
- La comunicación se expresa de forma digital o análoga
- La comunicación es sintética o complementaria
- Todo acto humano es comunicación
Todo acto humano resultado de la interacción entre dos o más personas
Percepción de ¨la comunicación
- Visual
- Auditiva
- Emotiva
- Kinestésica
- Racional
Temas de estudio de la comunicación humana
- Comunicación humana en las organizaciones
- Competencias para la comunicación humana asertiva
- Teoría de la comunicación humana

Fuente: César A. Bernal Torres. Introducción a la administración de las organizaciones. Editorial Pearson Prentice Hall. Pág119.

Todo ejecutivo es responsable de que se creen y se mantengan unos canales de comunicación que permitan el trámite de la información de una manera clara y adecuada. Si usted encuentra dificultad para lograr el mutuo entendimiento entre los miembros de un grupo de trabajo, o para mantener informado a otros en los diverso niveles operativos, vera afecto el rendimiento como consecuencia del desconocimiento u olvido de los requisitos de trabajo que son indispensables para cumplir planes y alcanzar objetivos.

[39] LUSSIER, Robert y ACHUA, Chistopher. Op. Cit. Pág. 105

Equipo de trabajo

El trabajo en equipo se ha vuelto una necesidad de creciente relevancia en la actividad de las organizaciones. Por ello, la función directiva tiene como uno de sus roles principales estimular y capacitar a las personas en las empresas para el trabajo en equipo.

Fuente: César A. Bernal Torres. Introducción a la administración de las organizaciones. Editorial Pearson Prentice Hall. Pág119

Tipos de Equipos: la teoría administrativa ilustra una gran variedad de tipos de equipos en las organizaciones. Sin embargo, éstos se suelen clasificar en equipos creados como parte de la estructura formal de las compañías y equipos creados para mejorar la productividad en la empresa.

Características de los equipos: Se puede considerar por parte de los administrativos es el que tiene que ver con las características de los equipos. Entre ellos el tamaño, la dinámica y el rol de los miembros.

AUTOEVALUACIÓN

1. Explique las competencias de la función directiva?

Capítulo III

COMUNICACION Y CONTROL

Lección uno: Comunicación

Dado que el objeto de labor directiva es la de obtener un comportamiento adecuado por parte del los miembros de una organización, el administrador debe emplear un procedimiento acorde a tal expectativa. Este procedimiento incluye la aplicación de técnica de motivación y liderazgo dirigida al elemento humano, utilizando los canales de comunicación imperantes en la compañía.

Dentro de este esquema la comunicación, es el elemento base para el cabal desarrollo y cumplimiento de las técnicas que forman parte del proceso de dirección. Sin esta base de comunicación las tareas motivadoras y el ejercicio de liderazgo, así como la práctica de manejo de grupos serian inconsistentes.

La comunicación en las organizaciones

Comunicar es trasmitir, informar algo a otros. Es un proceso a través del cual se comparte información entre dos o más individuos.

En término de empresa, esta información representa cualquier pensamiento o idea que los administradores quieren compartir con otros y viceversa, que está en función del trabajo, y que es importante para generar actos concretos en beneficio de las organizaciones.

Este orden de ideas podemos afirmar sin temor a equivocarnos que una buena parte del éxito de la empresa está supeditado a la habilidad de los

individuos para comunicarse dado que toda actividad comunitaria será nula si no existe una forma de entendimiento.

Es por ello que muchos autores consideran que la buena comunicación es el resultado de una administración seria y competente que la utiliza como medio para lograr el funcionamiento uniforme del proceso de administración.

Importancia de la comunicación

Todo ejecutivo es responsable de que se creen y se mantengan unos canales de comunicación que permitan el trámite de la información de una manera clara y adecuada. Si usted encuentra dificultad para lograr el mutuo entendimiento entre los miembros de un grupo de trabajo, o para mantener informados a otros en los diversos niveles operativos, verá afectado el rendimiento como consecuencia del desconocimiento u olvido de los requerimientos de trabajo que son indispensables para cumplir planes y alcanzar objetivos.

Veamos a continuación, brevemente, algunos aspectos que resaltan la importancia del manejo eficiente de la comunicación en su trabajo de empresa:

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

El éxito de un gerente esta condicionado a su capacidad para comprender a otros y hacer que estos le entiendan.

Las acciones del proceso administrativo se desarrollan con mayor facilidad gracias a la comunicación eficiente.

Una comunicación adecuada ayuda a los individuos a desempeñarse mejor en el trabajo

La aceptación de políticas, la cooperación, el entendimiento de planes, ideas e instrucciones, Depende en gran medida de la forma como han sido comunicadas.

La comunicación ayuda a que las acciones necesarias sean ejecutadas de manera eficiente .

La comunicación es un ingrediente esencial de toda labor realizada por el administrador

Es bueno, sin embargo, que estos aspectos que resaltan la importancia de la comunicación no sean motivo de confusión en cuanto al papel que juega en el trabajo del administrador. Recuerde nuevamente que la comunicación es el resultado de un proceso administrativo y eficiente.

El proceso de la comunicación

La comunicación es un proceso conjunto. Esto significa que se presenta con la participación de dos o más personas, es decir, en principio, intervienen un emisor y un receptor que utilizan un código determinado y un canal específico.

El emisor es aquella persona de quien emana el mensaje, emite una información que va dirigida a otro individuo o a un grupo. El receptor es quien recibe el mensaje. Asimila la información que le ha sido comunicada.

En la empresa en comunicaciones relacionadas con el trabajo, quien emite la información está interesado en obtener una respuesta inmediata o posterior, lo cual significa que habrá bilateralidad en el proceso de comunicación.

AUTOEVALUACIÓN

1. Qué importancia tiene la comunicación en las empresa?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

2. Cuáles son los canales de comunicación de las organizaciones y qué efecto tiene?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

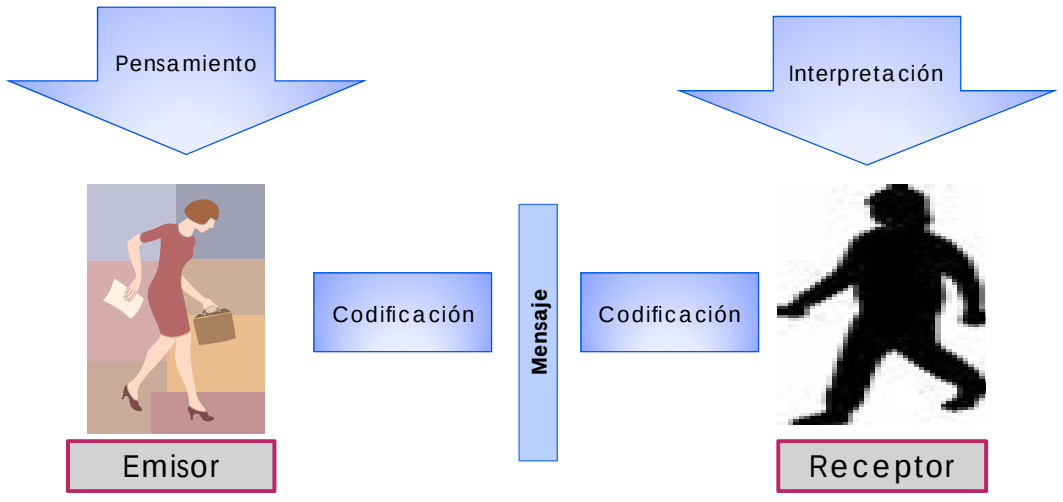
Lección dos: El proceso de la comunicación

La comunicación es un proceso conjunto, esto significa que se presenta con la participación de dos o más personas, es decir, en principio, interviene un emisor y un receptor que utilizan un código determinado y un canal específico.

El emisor es aquella persona de quien emana el mensaje, emite una información que va dirigida a otro individuo o a un grupo. El receptor es quien recibe el mensaje, asimila la información que la ha sido comunicada.

En la empresa en comunicaciones relacionadas con el trabajo, quien emite la información está interesado en obtener una respuesta inmediata o posterior, lo cual significa que habrá bilateralidad en el proceso de comunicación.

Tanto emisor como receptor debe cumplir actos fundamentales en el proceso de comunicación, los cuales se pueden esquematizar de la siguiente manera.

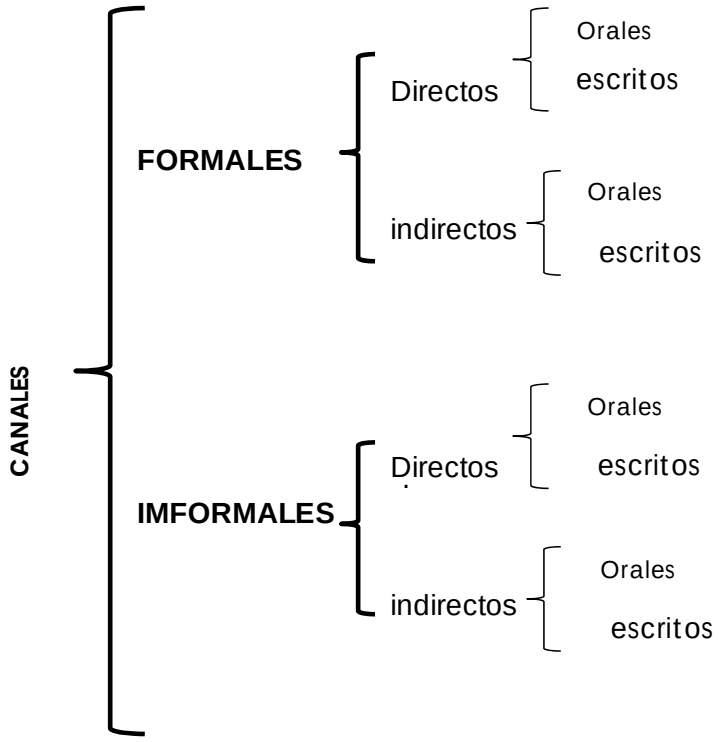


El emisor genera un pensamiento que quiere comunicar al receptor. Codifica dicho pensamiento disponiéndole información de una manera que puede

hacer comprendida por su receptor. Es el momento en que se emite, oralmente o por escrito, esta dado el mensaje.

El receptor recibe el mensaje. Lo codifica, es decir lo convierte en información que puede entender y finalmente lo interpreta.

Esta relación establecida entre emisor y receptor se puede realizar a través de la combinación de los siguientes canales de comunicación[40]:



Los canales formales son aquellos que se utilizan para darle trámite a la información que se relaciona con el trabajo. Los formales son usados por las personas para establecer sus relaciones interpersonales dentro de la empresa.

[40] SABOGAL, Omar., UNAD., 1999 Pág. 383

Los canales directos son aquellos que no utilizan intermediarios para darle trámite a la información, y los directos son aquellos en los que, para tramitar la información, se utiliza dos o más intermediarios entre el primer emisor y el destinatario o el receptor final.

Los canales orales son, obviamente, los que tramitan la información de viva voz y los escritos los que los hacen a través de un documento.

Todos aquellos pueden ser utilizados para permitir la comunicación de las personas en la empresa.

La comunicación en las organizaciones

Comunicar es transmitir, informar algo a otros, es un proceso a través del cual se comparte información entre dos o más individuos.

En términos de empresa, esta información representa cualquier pensamiento o idea que los administradores quieren compartir con otros viceversa, que está en función del trabajo, y que es importante para generar actos concretos en beneficio de las organizaciones.

En este orden de ideas podemos afirmar sin temor a equivocarnos, que una buena parte del éxito de la empresa, está supeditado a la habilidad de los individuos para comunicarse dado que toda actividad comunitaria será nula si no existe una forma de entendimiento.

Es por ello, que muchos autores consideran que la buena comunicación es el resultado de una administración sería y competente que la utiliza como medio para lograr el funcionamiento uniforme del proceso de administración.

Importancia de la comunicación

Todo jefe, ejecutivo, líder, directivo, etc., es responsable de que se creen y se mantenga unos canales de comunicación que permitan el trámite de la información de una manera clara y adecuada. Si una persona encuentra dificultad para lograr el mutuo entendimiento entre los miembros de un grupo de trabajo, o para mantener informados a otros en los diversos niveles operativos, verá afectado el rendimiento como consecuencia del desconocimiento u olvido de los requerimientos de trabajo que son indispensables para cumplir planes y alcanzar objetivos[41].

Trataremos ligeramente algunos tipos de comunicación involucrados en estos trámites:

1. Las Reglas: Son guías autoritarias cuyo objetivo es guiar a los individuos en situaciones que se presentan con cierta frecuencia. Ayudan a ahorrar tiempo y dinero evitando que los ejecutivos tengan que estar continuamente al tanto de tales situaciones, los reglamentos de trabajo en una empresa, son los ejemplos más típicos de este tipo de guía.

2. Las órdenes: Indica a los individuos qué se debe hacer, quién, cómo, cuándo y el por qué. Sin embargo cuando los trámites de trabajo ya se conocen, las órdenes no necesitan ser tan explicitas para obtener los resultados que se esperan. La claridad, brevedad y sencillez deben ser las características genéricas de una orden y el administrador tiene que asegurar de su entendimiento y cumplimiento.

[41] SABOGAL, Omar., UNAD., 1999 Pág. 383

3. Las instrucciones: Se imparte para dar información y ampliar el conocimiento sobre la forma o manera que se considera más adecuada para efectuar una determinada tarea, la principal característica es la contener unas secuencias de pasos que deben ser seguidos por quien la recibe.
4. Los informes: es una forma objetiva de presentar situaciones o resultados en las organizaciones. Pueden estar dirigido a una persona o a un grupo de ellas, y tiene un propósito especifico, la empresa puede informar a sus empleados sobre decisiones tomadas por los directivos, los subalternos pueden presentar un informe sobre su trabajo, entre otros.

AUTOEVALUACIÓN

1. Indique con una “V” o una “F”, si son verdaderas o falsas cada una de las siguientes afirmaciones:

    a) Todo ejecutivo es responsable de que se creen y mantengan canales de comunicación adecuados_____

    b) Pese a la importancia de la comunicación, ésta no ayuda a los individuos a desempeñarse mejor en su trabajo_____

    c) Los canales informales son únicamente de tipo oral_____

    d) La reglas, indica al individuo qué se debe hacer, quién, cómo, cuándo_____

    e) Comunicar es transmitir, informar algo a otros. Es un proceso a través del cual se comparte información entre dos o más individuos_____

    Respuesta

    a. V
    b. F
    c. F
    d. F
    e. V

Lección tres: Control

Podemos definir el control como “un proceso administrativo a través del cual los administradores realizan un esfuerzo sistemática orientado a comparar el rendimiento con los estándares establecidos por las organizaciones, y estar en capacidad de determinar si el desempleo es acorde con las normas”.

Este proceso incluye, obviamente, asegurarse de que todos los recursos estén siendo utilizados de la manera más efectiva posible siempre en función del logro de los objetivos que la organización ha propuesto.

Veamos a continuación, las definiciones que sobre esta función administrativa proporcionan algunos autores, con el fin de poder profundizar más sobre su concepto y comprender mejor su esencia.

Koontz y O´Donnell: “La función administrativa de control es la medición y la corrección del desempeño de las actividades de los subordinado para asegurarse que todos los niveles de objetivos y los planes diseñados para alcanzarlos se estén llevando a cabo”[42]

George Terry: “El control se puede definir como el proceso para determinar lo que está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado”.[43]

D. Hampton: “Controlar significa el proceso de reunir y retroalimentar información acera del desempeño, de manera que quienes toman decisiones puedan comparar los resultados reales con los planeados y decidir qué hacer acerca de cualquier discrepancia o problema.

[42] Konntz y O´Donell, Administración, Editorial McGraHill. 1985. Pág. 609

[43] GEORGE Terry. Principos de Administración, Editorial CECSA. 1971, pág. 620

Ningún objetivo podrá cumplirse correctamente si no se controla la forma como se trabaja en pos de él. Todo control carecerá de validez si no existe un plan contra el cual compararlo.

Dicho de otra forma, existe una interdependencia que hace que el control implique la aplicación de medidas que permitan observar el cumplimiento de las diferentes etapas de un plan. Y coma consecuencia debe llevar inherente la corrección de los errores, fallas o desviaciones que se hayan detectado y' que afecten el cumplimiento de los planes.

Una vez se ha puesto en marcha un plan, es absurdo dejarlo a la deriva. Debe existir una preocupación natural por medir el progreso de sus actividades y, sobre todo, por tratar de establecer si realmente se están dando en la práctica los pasos que necesita y requiere ese plan, para finalmente conseguir los resultados que espera.

El administrador necesita saber si algo está fallando, si se planea correctamente, si se está presentando desviaciones que deben ser corregidas o que requieren un cambio de rumbo[44].

Lo esencial de la labor de control es contar con algún tipo de retroalimentación, el cual se obtiene gracias a la utilización de mecanismos de control e información que sean consecuentes con cada plan, con cada organización, con las necesidades especificas de la empresa y, fundamentalmente, con los requerimientos personales del administrador.

[44] David Dessler. Organización y Administración. Editorial McGraHill. 1985. Pág. 453

El control no es sólo la vigilancia y la supervisión, tanto de lo que se está ejecutando como de lo que se ha proyectado. También es guiar y conducir la organización hacia el logro de sus objetivos. Su propósito específico es detectar errores y fallas que causen desviaciones entre los dos parámetros, para entrar en forma inmediata a subsanarlos tanto en el sentido correctivo como en el preventivo. En un concepto más amplio, debe permitir detectar errores y fallas antes de que estos sucedan[45].

La función del control opera con dos prerrequisitos:

1. Los controles requieren de planes tanto para ellos, como para la actividad que van a controlar, de ahí la importancia de que tales planes sean claros y precisos, de lo contrario el control no podrá operar con la eficiencia deseada.

2. Los controles requieren de una estructura organizacional, para saber quiénes son responsables de la ejecución y quiénes de la corrección de posibles desviaciones en las acciones ejecutadas.

[45] Fuente: César A. Bernal Torres. Introducción a la administración de las organizaciones. Editorial Pearson Prentice Hall. Pág 135

AUTOEVALUACIÓN

1. Defina con sus propias palabras qué es el control

_____
_____
_____
_____
_____
_____

2. Indique qué significa para usted la frase “el control no puede existir sin funciones administrativas previas”.

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Lección cuarta: Pasos principales del proceso de control

Independientemente de la parte donde se aplique el proceso de control o de lo que se esté controlando, todas las técnicas y sistemas son iguales en el fondo. Así mismo, existe un criterio unificado entre los administradores sobre cuáles son las etapas fundamentales que conforman el proceso .veamos:

1. Establecimiento de los estándares para el control.
2. Medición del rendimiento de la organización.
3. Comparación del rendimiento con los estándares.
4. Toma de decisiones.

Veamos cada uno de éstos para comprender la manera como se debe desarrollar el proceso.

1. ESTABLECIMIENTOS DE LOS ESTÁNDARES

Antes de determinar que debe hacerse para que la organización sea más eficiente todo administrador ha de contar con una información básica que facilite y permita medir los resultados del desempeño de aquellas áreas que son susceptibles de control.

Esta información está relacionada con los planes ya que ellos son el punto de referencia para diseñar los controles.

Debido a que los planes varían en complejidad ya que los administradores no pueden estar al tanto de la supervisión de todos y cada uno de los

detalles, es necesario establecer estándares que actúen como modelos del desempeños y sirvan para determinar si el rendimiento es adecuado o no.

Estos estándares son simplemente, partes del programa total sobre los cuales se practicarán las mediciones necesarias para obtener indicadores que permitan observar cómo funcionan las actividades. Pueden plantearse en términos cuantitativos físicos o monetarios , o en términos cualitativos que puedan ser verificables .

Veamos a manera de ejemplo que indican los estándares en diversas áreas de una empresa.

Los estándares de rentabilidad: indican el rendimiento de las inversiones en términos cuantitativos monetarios en un periodo determinado.

Los estándares de mercado: indican en términos cuantitativos físicos y monetarios la participación en el mercado, las ventas totales y clasificadas, la posición frente a la competencia.

Los estándares de productividad: en términos de cantidad, horas o velocidad permiten determinar lo que debe producir cada segmento de la empresa.

Los estándares de desarrollo de personal: indican el tipo de programas a los cuales deben tener acceso el personal para mantener los planes de desarrollo.

2.El segundo paso consiste en medir de manera eficiente el rendimiento de las diversas unidades sometidas a control, lo cual implica desarrollar y

establecer técnicas y medios que permitan determinar con exactitud qué se está haciendo.

Pese a que en muchas ocasiones existen ciertos grados de dificultad, lo importante es que los administradores puedan contar con toda la información posible a fin de establecer más tarde un análisis comparativo que proporcione resultados reales y objetivos.

3. Comparación del rendimiento con los estándares

Este paso comprende en estudio y el análisis de las medidas del reconocimiento comparándolas con los estándares establecidos como modelo.

El esfuerzo de administración se centra en la evaluación del rendimiento a fin de establecer la importancia de las posibles diferencias que se presenten con el modelo o patrón. Es inadecuado fijar una variación rígida ya que en algunas ocasiones una pequeña variación puede ser grave mientras que en otra no representa nada significativo para improbar el funcionamiento de la unidad sujeta a control.

Al comparar el funcionamiento con la base de control la atención administrativa debe dirigirse hacia la excepción ya que cuando el funcionamiento iguala o es aproximado a los resultados esperados, no se requieren esfuerzo de control inmediatos. Por el contrario si la variación es representativa y el funcionamiento se está desviando de los objetivos planeados , es cuando más se requiere la labor de control para determinar lo que ha de hacerse.

4. toma de decisiónes

Medido y comparado el rendimiento con los estándares, el administrador tiene que determinar si los resultados ameritan la aplicación de una medida correctiva. Tenga presente que el proceso de control no estará completo si, existiendo una desviación, no se comprenden las acciones destinadas a sanear la situación.

Una medida correctiva es aquel conjunto de actividades que tienen por objeto eliminar la desviación. Tradicionalmente se ha dado por hecho que la medida correctiva se aplica sólo cuando existen aspectos negativos y que lo que se tiene que corregir es un desempeño ineficiente, lo cual no siempre es cierto.

En algunas ocasiones nos podemos encontrar con que el desempeño es superior a los estándares establecidos. Ellos indica que la desviación ha sido positiva y esto amerita un análisis más profundo a fin de establecer si la inexactitud se debe a un desempeño superior o a deficiencias en los estándares fijados, en otras, podemos hallarnos con el caso de que el rendimiento sea menor al esperando sin que esto signifique que algo está fallando en el funcionamiento.

En el primer caso es una situación de excepción que beneficia de momento a la compañía pero que no es el patrón normal de rendimiento, motivo por el cual no se toma ninguna medida correctiva. En el segundo evento, es necesaria una revisión de las situaciones que llevaron a fijar estándares errados por debajo de las reales capacidades de la organización para entrar a corregirlos. En el tercer caso, evaluado el rendimiento en su máxima efectividad, se establece que los estándares están por encima de las

verdaderas posibilidades, lo cual nos lleva también a revisarlos a fin de adecuarlos a lo que realmente se puede lograr.

Esto significa que, establecida la necesidad de aplicar una medida correctiva, la decisión puede estar orientada hacia el mejoramiento del rendimiento o hacia la fijación de nuevos estándares.

La corrección de desviaciones puede, en términos genéricos, formar parte de un sistema general de administración de tal forma que puede interrelacionarse con otras funciones. De esta forma, el administrador puede corregir desviaciones:

- Reelaborando sus planes
- Estableciendo nuevos objetivos
- Perfeccionando estándares
- Reasignando o aclarando obligaciones
- Involucrando más personal
- Reasignando personal mediante una mejor selección
- Capacitando a los trabajadores
- Despidiendo personal
- Ejerciendo mejor dirección y control
- Creando liderazgos más efectivos
- Mejorando procesos de trabajo o cambiándolos, etc.

En todos los casos la aplicación del proceso de control más que ser significativo por su poder para ubicar fallas cobra su real importancia en la medida que nos permita descubrir las verdaderas causas de las dificultades a fin de hacer toda aquella gestión que permita eliminar el origen de las discrepancia. Es bueno además denotar que la inter-relación permanente de

todas las prácticas de control permite a los administradores detectar posibles desviaciones antes de que ocurran a fin de prevenir su aparición y evitar así las dificultades y esfuerzo que ellas acarrean.

El Control y el Factor Humano

Un buen administrador debe considerar que las actividades correctamente realizadas son el mejor control que existe. Esto significa que usted ha de promover la idea de que esta función administrativa es un medio que ayuda a los empleados al mejor desempeño del trabajo contribuyendo así al progreso de las distintas unidades de trabajo y simplificando por lo tanto el desempeño de cada labor.

AUTOEVALUACIÓN

1. Indique qué significa para usted la frase “El control no puede exististe sin funciones administrativas previas?

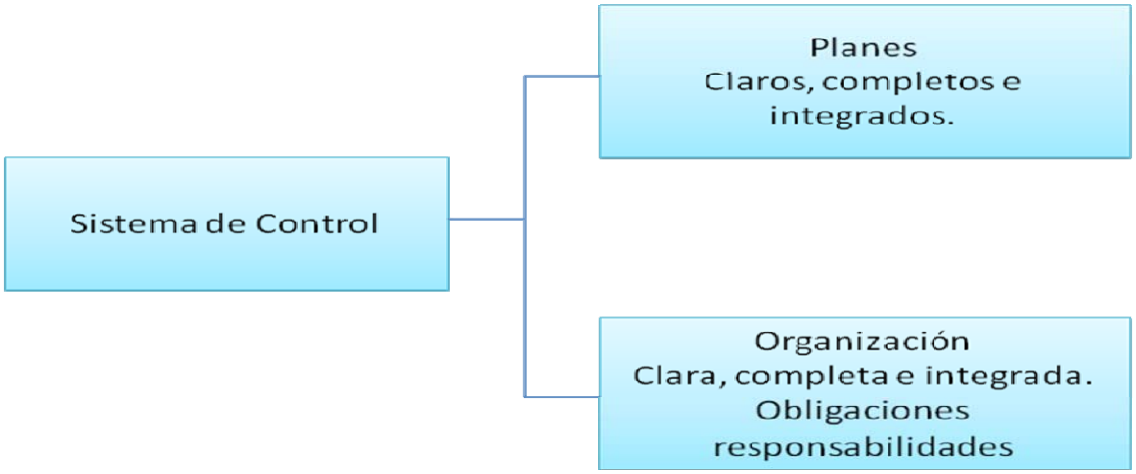
_____
_____
_____
_____
_____
_____

2. Cuáles son las pasos para el proceso de control?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Lección cinco: Sistemas y herramientas de control

Sistemas de control



A continuación se enumeran los requisitos básicos de un sistema de control práctico:

Los controles deben ser comprensibles: El primer requisito para un sistema de control práctico es que los controles que se dispongan deben ser comprensibles. El director que haga uso de ellos debe comprender la forma en que actúan, y el subordinado que esté siendo controlado por su jefe debe comprender lo que el superior busca. El sistema de control debe estar montado de forma que sea tanto menos complicado cuanto más descienda a lo largo de la escala jerárquica directiva, y debe ser comprendido por el nivel de la dirección en el cual se aplica.

Los controles han de adaptarse a la forma de la organización: Un importante requisito previo para todo sistema de control práctico es que los controles dispuestos han de adaptarse a la forma de la organización. En el proceso de organización se agruparon las actividades, se asignaron obligaciones y se establecieron relaciones de autoridad. En consecuencia, no es difícil localizar

a la persona responsable de la consecución de un cierto objetivo. Una vez claramente definidas las obligaciones, es fácil identificar al jefe de toda actividad particular que haya de ser controlada. La organización y el control son inseparables; no pueden operar el uno sin el otro, si se pretende conseguir una dirección efectiva.

Los controles han de registrar las desviaciones rápidamente: Para que el sistema de control que se establezca sea práctico, los controles deben detectar las desviaciones sin retraso. Para fines de control, es más conveniente las desviaciones lo antes posible, aunque solo sea en cifras aproximadas, que esperar hasta que el departamento de contabilidad de cifras exactas dos o tres semanas después.

Los controles han de ser apropiados: Otro requisito previo de los controles es que sean apropiados para la actividad. Los instrumentos de control adecuados para el departamento de ventas son distintos a los que deberán utilizarse para el departamento de fabricación.

Los controles han de ser flexibles: Es importante que los controles sean flexibles dado que el marco en el que se desenvuelve toda la empresa es de carácter dinámico. Acontecimientos y circunstancias imprevistas pueden desbaratar los planes más meditados. El sistema de control que se adopte debe ser tal que nunca deje de tener un carácter práctico.

Los controles han de ser económicos: Para que un sistema de control sea práctico, los medios de control han de ser económicos; deben compensar los gastos que provocan. Los criterios para determinar la naturaleza económica de un sistema de control son: la contribución relativa que el sistema de control puede prestar en relación con el volumen de la empresa, los gastos implicados y las consecuencias que podrían seguirse si no existiesen esos controles.

Los controles han de tender a una acción correctiva: Otro requisito de los controles es que han de señalar el camino para una acción correctiva. No es suficiente que un sistema de control revele las desviaciones que se hayan producido. Es también necesario que se pongan de manifiesto quién es el responsable y cuándo han ocurrido.

La verificación interna no es el control interno: Estas dos expresiones, que se refieren a aspectos totalmente diferentes de las funciones directivas, suelen confundirse a menudo. La verificación interna es una fase de la organización y no del control. El fin de la verificación interna es evidentemente disminuir las posibilidades de fraude de errores. La asignación de obligaciones y actividades es claramente un aspecto organizativo. Por ello, la verificación interna es parte de la función de organización. El control interno, en cambio, sirve para verificar la actuación en el desempeño de las obligaciones, comparándolas con la asignación que se hizo, y da normas para tomar medidas correctivas ante las desviaciones que pudieran producirse. El fin del control interno es hacer que las operaciones se sometan a normas previamente determinadas, mientras el objetivo de la verificación interna es reducir las posibilidades de que se cometan ilegalidades o errores. La verificación interna es preventiva y está incorporada a la organización, en tanto que el control interno provoca acción después de ocurrir el hecho. Es de naturaleza correctiva.

Las organizaciones disponen de una gran variedad de herramientas para realizar el control de sus diferentes actividades y funciones. Las principales se describen a continuación.

Herramientas del control

Estratégico	• **Tablero de control** • **Auditoría de gestión** • **Análisis económico, financiero, patrimonial** • **Auditoría externa** • **Control histórico** • **Evaluación estadística**
Táctico	• **Control de calidad por áreas** • **Control presupuestario** • **Control de costos** • **Auditoría interna** • **Organigramas de control**
Operativo	• **Carpetas de control** • **Supervisores** • **Grafico de progreso de programas** • **Contabilidad general** • **Auditoria operativa**

AUTOEVALUACIÓN

1. Defina con sus propias palabras que es control comprensible?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

2. Cuáles son los componentes de una herramienta de control?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Referencias Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. ADMINISTRACIÓN: Proceso administrativo: Teoría-proceso-práctica. 3ª ed. McGraw-Hill, Bogotá 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. McGraw-Hill, México, 2005.

GEORGE, Claude S., ÁLVAREZ, Lourdes. Historia del pensamiento administrativo. 2ª ed. Pearson- Prentice Hall. México, 2005.

Hampton, David R. ADMINISTRACIÓN. 3ª ed. en español. McGraw Hill, México 2005.

HERNÁNDEZ Pérez, Petra. Administración aplicada – Ejercicios y casos de estudio. Ed. ECAFSA, 2ª ed. México, 1999.

KATS, Fremont E., Administración en organizaciones. 2ª ed. en español McGraw Hill, México, 2005.

KOONTZ, Harold. Elementos de Administración. McGraw Hill. 6ª ed. México, 2001.

MÜNCH, Galindo Lourdes. Fundamentos de Administración. Casos y prácticas. Ed. Trillas, México, 2001.

MÜNCH, Galindo Lourdes, GARCIA, Martínez, José. Fundamentos de Administración. Ed. Trillas, México, 1990. 14ª reimpresión, México, 2004.

RAMÍREZ, Carlos. Teorías y Enfoques sobre Administración. UNAD. Colombia, 1997.

SABOGAL, Omar. Procesos Administrativos. UNAD, Colombia 1995.